



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar**

**Aspirante Oficial AdMil André Corga Morais Coutinho**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2014**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar**

**Aspirante Oficial AdMil André Corga Morais Coutinho**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2014**

## **Dedicatória**

À minha irmã, aos meus pais,  
Pelo amor, dedicação, sacrifício e apoio ao longo deste percurso.

## **Agradecimentos**

Quero expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização e enriquecimento deste trabalho, particularmente às seguintes Instituições e pessoas:

Ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por ter acreditado e aceite a orientação deste trabalho de investigação, pela sua total disponibilidade e incentivo demonstrado nos conselhos e sugestões fornecidas, assim como, à forma inteligente, crítica e pedagógica como conduziu a orientação deste trabalho.

Ao Sr. Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, o qual nas funções de Diretor do curso de Administração Militar, acompanhou e apoiou esta investigação, encontrando-se permanentemente disponível.

A todos os Srs. Professores que me ajudaram a construir e a validar o inquérito por questionário, o meu obrigado.

Aos Oficiais Subalternos de Administração Militar e Gestores Operacionais, pela disponibilidade demonstrada para fazer parte do conjunto de entrevistados, e tempo despendido.

A todos os Oficiais Subalternos de Administração Militar, Oficiais Subalternos em Regime de Contrato/Regime de Voluntariado do Serviço de Administração Militar, Aspirantes e Cadetes-Alunos da Academia Militar, Aspirantes em Regime de Contrato/Regime de Voluntariado do 1º turno do CFO de 2014 e Gestores Operacionais pela disponibilidade e colaboração no preenchimento do inquérito, sem a qual não seria possível este estudo.

Ao Sr. Capitão de Administração Militar Hugo Leitão, o meu obrigado.

À Sr.<sup>a</sup> Maria de Lurdes, pela ajuda preciosa na revisão de todo o trabalho.

À Academia Militar, pelo desenvolvimento académico ao longo destes anos.

Por fim, e não menos importante, à minha família.

## **Epígrafe**

*“Formar Líderes com a pena e a espada, foi e continuará a ser a praxis de uma centenária Academia Militar, que tem o seu lema reescrito das Odes de Horácio: Dulce et Decorum est pró Patria Mori”.*

Borges e Dias (2012)

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada incide sobre: “A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais Subalternos de Administração Militar”. Este estudo pretende contribuir para um conhecimento mais rigoroso sobre os resultados da Academia Militar, enquanto ambiente académico, que visa oferecer competências fundamentais para o exercício de funções de comando, direção e/ou chefia. Tem como objetivo analisar a importância da formação ministrada pela Academia Militar, no desenvolvimento do nível de proficiência associado às competências de liderança, dos futuros Oficiais Subalternos de Administração Militar.

Para o estudo foi construído um questionário de competências de liderança, aplicado a uma amostra de 455 indivíduos, a qual foi dividida em seis Categorias: Oficiais Subalternos e Aspirante de Administração Militar, Oficiais e Aspirantes em Regime Contrato/Regime Voluntariado do Serviço Administração Militar, Cadetes-Alunos no ano letivo 2013/2014 e Gestores Operacionais, de várias empresas nacionais. Paralelamente, realizaram-se 20 entrevistas confirmatórias, 10 a Oficiais Subalternos de Administração Militar e 10 a Gestores Operacionais, com o intuito de confirmar alguns resultados.

Da análise dos dados verificou-se que existem diferenças no nível de proficiência das competências de liderança nas categorias acima referidas, sendo os Oficiais Subalternos e Aspirantes de Administração Militar da Academia Militar os que apresentam maior proficiência nas 23 competências em estudo, principalmente nas seguintes: “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, “orientação para as tarefas”, “transparência”, “coragem”, “comunicação assertiva”, “autocontrolo”, “aptidão técnica e profissional”, “gestor de conflitos e negociação”, e “influência e referência”.

Conclui-se que a Academia Militar proporciona o ambiente ideal para o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança nos seus alunos, através do equilíbrio entre a formação teórica, o treino e a experiência. Assim, a Academia Militar cumpre com sucesso a sua missão de ensino e formação.

**Palavras-chave:** Academia Militar, Liderança, Formação, Proficiência, Competências.

## **Abstract**

The presented investigation paper focuses on “The Importance of Developing Leadership Skills in Training and Career of Futures Subaltern Officers of the Military Administration”. This essay aims to contribute for a more rigorous knowledge of the Military Academy results whilst academic environment, which aims to offer competences for the execution of their command functions, management or leadership. Its aim is: to analyze the importance of the formation granted by the Military Academy in the development of skills, in association with the leadership adeptness of the subaltern officers from the Military Administration.

A questionnaire of leadership competences was built, applied to 455 individuals, which was divided into six categories: Subaltern Officers and Aspirant of Military Administration from Military Academy, Officers and Aspirants in contract/voluntary regime from Military Administration Service, Cadet-Students of the academic year 2013/2014 and Operational Managers from several national companies. At the same time, 20 confirmatory interviews took place to 10 subaltern officers of the Military Administration and 10 operational managers, aiming to confirm some results.

From data analysis we concluded that there were differences in the skill of leadership within the six studied categories, being the subaltern officers and the aspirants of Military Administration from Military Academy the ones who prove to have more skills on the 23 studied competences, specially in the following: “acknowledgement”, “positive feedbacks and valorization”, “task orientation”, “transparence”, “courage”, “assertive communication”, “self-control”, “technical and professional aptitude”, “conflict manager and negotiation” and finally, “influence and reference”.

It was concluded that the Military Academy provides the perfect environment for skill development of leadership competences, throughout the balance between theoretic formation, training and experience. Thus, the Military Academy successfully achieves its mission of training and formation.

**Key words:** Military Academy, Leadership, Formation, Skill, Competences.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xv</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Lista de Símbolos.....</b>	<b>xx</b>
<b>Capítulo 1: Enquadramento do Trabalho de Investigação .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação.....	1
1.3. Delimitação da Abordagem .....	2
1.4. Questão Central.....	3
1.5. Questões Derivadas.....	3
1.6. Objetivos do Estudo.....	4
1.7. Hipóteses de Investigação.....	4
1.8. Metodologia .....	5
1.9. Modelo Metodológico da Investigação.....	6
1.10. Estrutura do Trabalho .....	7
<b>Parte I – Parte Teórica.....</b>	<b>8</b>



<b>Capítulo 2: Revisão da Literatura .....</b>	<b>8</b>
2.1. Introdução .....	8
2.2. Conceito de Liderança .....	8
2.3. Evolução do Pensamento Científico em Liderança .....	10
2.4. Liderança: Inata ou Adquirida? .....	10
2.5. Da Gestão à Liderança e ao Comando .....	12
 <b>Capítulo 3: Liderança: Competências, Modelos e Ensino .....</b>	<b>15</b>
3.1. Introdução .....	15
3.2. A Origem do Conceito de Competência .....	15
3.3. O Conceito de Competência na Dimensão Individual .....	16
3.5. Competências de Liderança .....	17
3.6. Modelos de Competências de Liderança .....	18
3.7. A Importância da Formação em Liderança nos Alunos do Ensino Superior .....	20
3.8. As Forças Armadas e a Formação em Liderança .....	23
3.9. Formação Militar: Um Desafio na Comunidade Empresarial .....	24
 <b>Parte II – Parte Prática .....</b>	<b>26</b>
 <b>Capítulo 4: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação .....</b>	<b>26</b>
4.1. Introdução .....	26
4.2. Tipo de Estudo .....	26
4.3. Objeto e Objetivos do Estudo .....	27
4.4. Instrumento .....	27
4.5. Elaboração do Inquérito de Competências de Liderança .....	28
4.5.1. Identificação das Competências de Liderança e Respetivos Itens .....	28
4.5.2. Validação das Dimensões e Respetivos Itens .....	28
4.5.3. Elaboração do Inquérito Preliminar .....	29
4.5.4. Validação do Inquérito Preliminar .....	30
4.5.5. Pré-Teste ao Inquérito Preliminar .....	30
4.6. Elaboração do Inquérito por Entrevista .....	32
4.7. Amostra .....	32
4.7.1. Amostra Militar .....	33
4.7.2 Amostra Civil .....	33

4.8. Procedimentos – Recolha de Dados e Métodos Estatísticos Utilizados .....	34
<b>Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>35</b>
5.1. Introdução .....	35
5.2. Análise do Inquérito por Questionário.....	35
5.2.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	36
5.2.2. Estatística Descritiva das 23 Competências de Liderança .....	37
5.2.2.1. Evolução do Nível de Proficiência das Competências de Liderança dos Cadetes-Alunos ao Longo do Percorso na AM.....	38
5.2.2.2. Diferenças entre as Dimensões Quanto à Categoria dos Inquiridos.....	40
5.2.3. Diferenças Significativas.....	43
5.2.3.1. Diferenças Significativas entre as Variáveis e as Categorias .....	43
5.2.4. Estudos Exploratórios – Fatores Critério .....	46
5.2.4.1. Oficiais Subalternos de Administração Militar .....	46
5.2.4.2. Gestores Operacionais .....	46
5.2.4.3. Aspirantes da Academia Militar .....	46
5.2.4.4. Aspirantes RC/RV .....	47
5.3. Análise dos Inquéritos por Entrevista .....	47
5.3.1. Análise dos Inquéritos por Entrevista aos Oficiais Subalternos de AdMil .....	48
5.3.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista aos Gestores Operacionais.....	49
<b>Capítulo 6: Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>50</b>
6.1. Introdução .....	50
6.2. Verificação das Hipóteses de Investigação.....	50
6.3. Cumprimento dos Objetivos .....	52
6.4. Respostas às Questões Derivadas .....	52
6.5. Resposta à Questão Central .....	54
6.6. Limitações da Investigação.....	55
6.7. Desafios para Investigações Futuras .....	55
<b>Bibliografia.....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>65</b>
Apêndice A: Evolução do Pensamento Científico em Liderança.....	66

Apêndice B: Competências de Liderança e Respetivos Itens.....	71
Apêndice C: Questionário de Validação dos Itens em Estudo .....	80
Apêndice D: Resultados do Questionário submetido à Comissão de Validação .....	88
Apêndice E: Questionário Final .....	92
Apêndice F: Amostra Militar para o Inquérito por Questionário .....	97
Apêndice G: Guião de Entrevista aos Gestores Operacionais.....	98
Apêndice H: Guião de Entrevista aos Oficiais Subalternos de AdMil.....	100
Apêndice I: Inquérito por Entrevista à Sra. Joana Matias .....	102
Apêndice J: Inquérito por Entrevista à Sra. Sara Fragoso .....	105
Apêndice K: Inquérito por Entrevista ao Sr. José Maria Seabra .....	108
Apêndice L: Inquérito por Entrevista ao Sr. Rui Amorim .....	111
Apêndice M: Inquérito por Entrevista à Sra. Sara Felgado .....	114
Apêndice N: Inquérito por Entrevista ao Sr. Fábio Tavares.....	117
Apêndice O: Inquérito por Entrevista ao Sr. Bernardo Teles Fazendeiro .....	120
Apêndice P: Inquérito por Entrevista ao Sr. João António Santos .....	123
Apêndice Q: Inquérito por Entrevista ao Sr. João Pedro Alves .....	125
Apêndice R: Inquérito por Entrevista à Sra. Elsa Palmeira.....	128
Apêndice S: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Pedro Fontes .....	131
Apêndice T: Inquérito por Entrevista à Alferes AdMil Andreia Ribeiro .....	134
Apêndice U: Inquérito por Entrevista ao Alferes de AdMil Nelson Guimarães .....	137
Apêndice V: Inquérito por Entrevista à Alferes de AdMil Inês Costa.....	140
Apêndice W: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Pedro Ferreira da Silva.....	143
Apêndice X: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil André Marques.....	146
Apêndice Y: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil OE Mário Miguel.....	149
Apêndice Z: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Ismael Santos.....	152
Apêndice AA: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Bruno Pereira .....	155
Apêndice BB: Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil André Rodrigues.....	158
Apêndice CC: Análise das Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil.....	161
Apêndice DD: Análise das Entrevistas aos Gestores Operacionais .....	162
Apêndice EE: Identificação Numérica dos Entrevistados .....	163
Apêndice FF: Respostas Obtidas nas Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil .....	164
Apêndice GG: Respostas Obtidas nas Entrevistas aos Gestores Operacionais .....	165
Apêndice HH: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo .....	166
Apêndice II: Comparação Múltipla de Médias (Teste <i>Tukey</i> ) para as Categorias .....	169

Apêndice JJ: Estrutura Síntese do TIA.....	171
Apêndice KK: Matriz de Correlações: Oficiais Subalternos de Administração Militar ..	172
Apêndice LL: Matriz de Correlações: Gestores Operacionais .....	175
Apêndice MM: Matriz de Correlações: Aspirantes da Academia Militar.....	178
Apêndice NN: Matriz de Correlações: Aspirantes RC/RV .....	181
 <b>Anexos.....</b>	 <b>184</b>
Anexo A: Etapas do Processo de Investigação.....	185
Anexo B: Gestão e Liderança como Dois Processos Separados .....	186
Anexo C: O Gestor e o Líder.....	187
Anexo D: As Seis Funções Básicas da Empresa para Fayol .....	188
Anexo E: As Funções do Gestor segundo Fayol .....	189
Anexo F: A Matriz Liderança/Gestão: Cinco Configurações Possíveis.....	190
Anexo G: A Liderança Estratégica como Resultante da Conciliação das Lideranças Visionária e Gestionária .....	191
Anexo H: Funções da Gestão .....	192
Anexo I: Os Três Fatores Caracterizadores das Competências.....	193
Anexo J: Componentes da Competência .....	194
Anexo K: Domínio e Tipo de Competências.....	195

## **Índice de Figuras**

Figura n.º 1 – Modelo Metodológico Utilizado.....	7
Figura n.º 2 – Síntese das Etapas da Investigação por Inquérito sob a Forma de Questionário.....	30
Figura n.º 3 – Etapas do Processo de Investigação.....	185
Figura n.º 4 – As Seis Funções Básicas da Empresa para Fayol. ....	188
Figura n.º 5 – A Matriz Liderança/Gestão: Cinco Configurações Possíveis. ....	190
Figura n.º 6 – Funções da Gestão. ....	192
Figura n.º 7 – Os Três Fatores Caraterizadores das Competências .....	193
Figura n.º 8 – Domínio e Tipo de Competências. ....	195

## Índice de Gráficos

Gráfico n.º 1 – Categoria dos Inquiridos. ....	36
Gráfico n.º 2 – Idade dos Inquiridos. ....	36
Gráfico n.º 3 – Género dos Inquiridos. ....	37
Gráfico n.º 4 – Evolução da Proficiência das Competências de Liderança nos Alunos da Academia Militar. ....	38
Gráfico n.º 5 – Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Oficiais Subalternos e Gestores Operacionais. ....	40
Gráfico n.º 6 – Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Aspirantes. ....	41

## Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Competências de Liderança segundo <i>The United States Office of Personnel Management</i> .....	17
Quadro n.º 2 – Competências de Liderança. ....	19
Quadro n.º 3 – Modelo de Liderança no Exército dos Estados Unidos da América. ....	20
Quadro n.º 4 – Evolução do Pensamento Científico em Liderança.....	66
Quadro n.º 5 – Validação das Variáveis em Estudo. ....	82
Quadro n.º 6 – Gestão e Liderança como Dois Processos Separados. ....	186
Quadro n.º 7 – O Gestor e o Líder. ....	187
Quadro n.º 8 – As Funções do Gestor segundo Fayol. ....	189
Quadro n.º 9 – A liderança Estratégica como Resultante da Conciliação das Lideranças Visionária e Gestionária.....	191
Quadro n.º 10 – Componentes da Competência. ....	194

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Valores Mínimos de Rácio de Validade de Conteúdo. ....	29
Tabela n.º 2 – Estudo das Competências de Liderança e Respetivos Itens. ....	31
Tabela n.º 3 – Questionário Submetido à Comissão de Validação. ....	88
Tabela n.º 4 – Amostra Militar. ....	97
Tabela n.º 5 – Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas dos Oficiais Subalternos de AdMil. ....	161
Tabela n.º 6 – Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas dos Gestores Operacionais. ....	162
Tabela n.º 7 – Identificação Numérica dos Entrevistados. ....	163
Tabela n.º 8 – Respostas Obtidas nos Oficiais Subalternos de AdMil. ....	164
Tabela n.º 9 – Tabela com as Respostas Obtidas nos Gestores Operacionais. ....	165
Tabela n.º 10 – Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo. ....	167
Tabela n.º 11 – Comparação Múltipla de Médias (Teste <i>Tukey</i> ) para as Categorias. ....	169
Tabela n.º 12 – Estrutura do TIA. ....	171
Tabela n.º 13 – Matriz de Correlações: Oficiais Subalternos de AdMil. ....	173
Tabela n.º 14 – Matriz de Correlações: Gestores Operacionais. ....	176
Tabela n.º 15 – Matriz de Correlações: Aspirantes da Academia Militar. ....	179
Tabela n.º 16 – Matriz de Correlações: Aspirantes RC/RV. ....	182



## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

### A

ACE's	Atividades Circum-Escolares
AdMil	Administração Militar
AM	Academia Militar
APTECPRO	Aptidão Técnica e Profissional
Art.º	Artigo
Asp	Aspirante
AUTOCONF	Autoconfiança
AUTOCONT	Autocontrolo

### C

CCL	<i>Center for Creative Leadership</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	Curso de Formação de Oficiais
COMASSER	Comunicação Assertiva
COMUNICA	Comunicação
CONSIDE	Consideração
CORAGEM	Coragem

### D

DFin	Direção de Finanças
------	---------------------

### E

EFICACIA	Eficácia
EMPATIA	Empatia
ESFEXTRA	Esforço Extraordinário
EUA	Estados Unidos da América

### F

FFAA	Forças Armadas
FFAAP	Forças Armadas Portuguesas
FLEXADAP	Flexibilidade e Adaptabilidade

<b>G</b>	
GCONFNEG	Gestor de Conflitos e Negociação
<b>I</b>	
INF/REF	Influência/Referência
<b>L</b>	
LIDDELEG	Liderança por Delegação
LIDPART	Liderança Participativa
<b>M</b>	
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
<b>N</b>	
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
<b>O</b>	
OE	Operações Especiais
ORINTARF	Orientação para as Tarefas
<b>P</b>	
PROATIVI	Proatividade
PRODESEN	Promoção do Desenvolvimento
<b>R</b>	
RBV	<i>Resource Based View</i>
RC/RV	Regime Contrato/Regime Voluntariado
RECFEED	Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização
RELINTER	Relações Interpessoais
RH	Recursos Humanos
RVC	Rácio de Validade de Conteúdo
<b>S</b>	
SAM	Serviço de Administração Militar
SATISFA	Satisfação
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Sr.	Senhor
Sr. <sup>a</sup>	Senhora
Srs.	Senhores
<b>T</b>	

TIA	Trabalho de Investigação Aplicado
TRAEQCOE	Trabalho de Equipa e Coesão
TRANSPAR	Transparência
<b>U</b>	
UC	Unidade Curricular
U.S	<i>United States</i>
<b>V</b>	
VISAO	Visão
Vs	Versus

## Lista de Símbolos

### A

$\alpha$  *Alpha de Cronbach*

### G

$g_1$  Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

$g_2$  Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*)

### N

$n$  Número de indivíduos da amostra

### S

$S$  Desvio-padrão

### X

$X_m$  Média amostral

# Capítulo 1

## Enquadramento do Trabalho de Investigação

### 1.1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar e como condição essencial para obtenção do grau de Mestre, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “*A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar*”. Este trabalho, que se desenvolve no último ano de formação, designado Tirocínio para Oficial, constitui uma reflexão e análise sobre a importância de um conjunto de competências necessárias ao exercício da liderança e, simultaneamente, permite adquirir e consolidar conhecimentos, com vista a um eficaz desempenho futuro.

Está organizado em duas partes e seis capítulos, os quais serão enquadrados ao longo do trabalho.

### 1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

No processo de investigação a primeira etapa é a escolha do tema, a qual requer ponderação e reflexão por parte do investigador. Qualquer investigação “*tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão*” (Fortin, 2009b, p. 66).

Deve estar de acordo com os interesses e domínio de conhecimento do investigador, reger-se por ser um assunto pertinente, atual e de interesse geral (Fortin, 2009b). Esta etapa constituiu o primeiro obstáculo sentido pelo investigador, e nesta escolha pesou a experiência vivida pelo autor durante o seu percurso formativo na Academia Militar (AM), assim como, a reflexão e o interesse sobre a temática de liderança.

Nos dias de hoje, marcados por rápidas mudanças e crescentes dificuldades económico-sociais, o sucesso e a sustentabilidade das organizações depende, cada vez mais, da capacidade de liderança das suas chefias e do relevo que dão ao seu capital

humano. Mais do que administrar pessoas, a organização deve administrar com as pessoas, contar com o seu talento, vontade e potencialidades para o crescimento recíproco (Chiavenato, 2002). A nova realidade política, económica, social e cultural é um indicador de que também nas instituições hierarquizadas se nota o rumo da mudança.

Estas mudanças verificam-se também na esfera militar. A Instituição Militar, organização estruturada e hierarquizada, desde sempre teve bem definido o processo de liderança, como tal, também ela tem de se ajustar às novas exigências. Para o êxito do exercício de liderança é crucial que os líderes militares adotem uma postura proativa, passando pela obtenção de novas competências. Os Estabelecimentos de Ensino Superior, em particular a Academia Militar, podem ter um papel importante no desenvolvimento destas competências, uma vez que os alunos de hoje serão os futuros líderes de amanhã. É neste contexto de tomada de consciência da importância do desenvolvimento de competências da liderança e de ser capaz de mobilizar os saberes adquiridos que surge a escolha do tema: *“A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar”*. Neste sentido, este trabalho pretende verificar se o investimento no desenvolvimento de competências de liderança, na componente teórica e prática, durante o percurso académico, se traduz em ganhos no nível de proficiência das mesmas no desempenho profissional futuro. Paralelamente, obter o *feedback* dos Oficiais Subalternos de Administração Militar (AdMil) relativamente ao desenvolvimento das competências de liderança na AM, no sentido de contribuir para o desenvolvimento da Instituição Militar, enquanto ambiente formativo.

### 1.3. Delimitação da Abordagem

Esta investigação aborda o desenvolvimento de competências de liderança, as quais representam o campo de interesse do investigador.

São inúmeras as competências de liderança identificadas em diferentes modelos e defendidas por diversos autores na revisão da literatura. Rouco (2012) identificou 26 competências associadas à liderança, das quais foram seleccionadas 23<sup>1</sup> competências e três fatores critério, de modo a permitir que o inquérito por questionário respeitasse o número de itens adequado. Atendendo aos recursos disponíveis para a realização desta investigação, apenas se constituem como alvo de estudo, os Oficiais Subalternos de AdMil,

---

<sup>1</sup> Ver Apêndice B: Competências de liderança e respetivos itens.

os Oficiais RC/RV do SAM, os Cadetes-Alunos e Aspirantes da AM, os Aspirantes RC/RV do 1º turno do CFO de 2014 e 30 Gestores Operacionais.

#### 1.4. Questão Central

A Questão Central “*consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor*” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 32). Para Fortin (2009b, p. 72), a questão de investigação é definida como sendo “*uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe*”.

Tendo em mente estes pressupostos, surge a seguinte Questão Central: “*Qual a importância da formação ministrada pela Academia Militar para o desenvolvimento de competências de liderança na carreira dos futuros Oficiais Subalternos de Administração Militar?*”.

#### 1.5. Questões Derivadas

Segundo Fortin (2009a, p. 101), as questões derivadas são “*enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada*”. Decorrem diretamente do objetivo e indicam o que o investigador quer obter como informação (Fortin, 2009b). O autor, tendo em conta a problemática despoletada pela questão central, teve necessidade de aprofundar a mesma, emergindo as seguintes questões derivadas:

- **Questão Derivada n.º 1:** “*Ao longo do percurso formativo na Academia Militar, existe uma evolução positiva no nível de proficiência associado às competências de liderança?*”.
- **Questão Derivada n.º 2:** “*Existem diferenças na perceção dos Oficiais Subalternos de Administração Militar, dos Oficiais RC/RV e dos Gestores Operacionais, quanto ao nível de proficiência associado às competências de liderança?*”.
- **Questão Derivada n.º 3:** “*Existem diferenças na perceção dos Aspirantes da AM e dos Aspirantes RC/RV, quanto ao nível de proficiência associado às competências de liderança?*”.

- **Questão Derivada n.º 4:** “*Quais as competências de liderança que estão diretamente relacionadas com os fatores critério - esforço extraordinário, eficácia e satisfação?*”.

## 1.6. Objetivos do Estudo

Para Freixo (2010, p. 164), o objetivo do estudo “*constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando consequentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo*”.

Assim, este estudo de investigação tem como objetivo geral analisar a importância da formação ministrada pela AM na aquisição e desenvolvimento do nível de proficiência, associado às competências de liderança, dos futuros Oficiais Subalternos de AdMil.

Por sua vez, os objetivos específicos são:

- Verificar se a formação ministrada pela AM é uma mais-valia na aquisição e evolução do nível de proficiência das competências de liderança por parte dos Cadetes-Alunos;
- Determinar o nível de proficiência, associado às competências de liderança, por parte dos Oficiais Subalternos de AdMil, Oficiais RC/RV do SAM, Aspirantes e Cadetes-Alunos da AM, Aspirantes RC/RV e Gestores Operacionais;
- Verificar se existem diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança percebidas pelos Oficiais Subalternos de AdMil, pelos Oficiais RC/RV, Aspirantes e Cadetes-Alunos da AM, Aspirantes RC/RV e Gestores Operacionais;
- Conhecer a opinião dos Oficiais Subalternos de AdMil e dos Gestores Operacionais, sobre a importância da sua formação académica para a aquisição e evolução do nível de proficiência das competências de liderança;

## 1.7. Hipóteses de Investigação

A hipótese é “*um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica*” (Fortin, 2009b, p. 165). Na prática, as hipóteses traduzem-se em afirmações enunciadas no presente, as quais visam responder às questões de



investigação e concomitantemente à questão central (Quivy & Campenhoudt, 2008; Sousa & Baptista, 2011). Tendo em conta as questões derivadas enunciadas, emergem as seguintes hipóteses:

- **Hipótese n.º 1:** Existe uma evolução positiva do nível de proficiência das competências de liderança, ao longo do percurso formativo na Academia Militar.
- **Hipótese n.º 2:** Existem diferenças significativas do nível de proficiência associado às competências de liderança, percecionadas pelos Oficiais Subalternos de Administração Militar, Oficiais RC/RV e Gestores Operacionais.
- **Hipótese n.º 3:** Existem diferenças significativas do nível de proficiência associado às competências de liderança, percecionadas pelos Aspirantes da AM e os Aspirantes RC/RV.
- **Hipótese n.º 4:** Existem relações significativas entre as competências de Liderança e os fatores critério, quanto:
  - Hipótese n.º 4.1:** Aos Oficiais Subalternos de AdMil;
  - Hipótese n.º 4.2:** Aos Gestores Operacionais;
  - Hipótese n.º 4.3:** Aos Aspirantes da Academia Militar;
  - Hipótese n.º 4.4:** Aos Aspirantes RC/RV.

## **1.8. Metodologia**

O presente trabalho divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A **parte teórica** inicia-se pela análise documental em artigos, revistas científicas, obras de referência, monografias, dissertações e bases de dados informatizadas, servindo de quadro conceptual a toda a investigação. Esta parte segue as seguintes fases:

1ª Fase: Considerando a revisão da literatura procurou-se visitar o conceito de liderança, a sua importância no seio das organizações, as principais abordagens ao seu estudo e sua eficácia, de forma a identificar os diferentes modelos de liderança e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos propostos.

2ª Fase: A partir do resultado da pesquisa documental foram identificadas 23 competências de liderança que concorrem para o desempenho superior, as quais, serviram de referência ao autor para a parte prática (inquérito por questionário).

Na **parte prática** desta investigação, as fases a percorrer são as seguintes:

3ª Fase: Elaborou-se um inquérito por questionário<sup>2</sup>, que foi submetido à primeira comissão de validação constituída por 11 peritos na área da liderança e Recursos Humanos

---

<sup>2</sup> Ver Apêndice C: Questionário de Validação dos Itens em Estudo.

(RH). Desta peritagem confirmaram-se 79 itens, estando associados três itens a cada uma das 23 competências em estudo.

4ª Fase: Após a validação das variáveis e os respetivos itens, foi elaborada uma versão preliminar do inquérito.

5ª Fase: Esta versão foi submetida ao parecer de uma Comissão de Validação para validar a sua adequação ao contexto.

6ª Fase: Após terem sido efetuadas as alterações sugeridas pela Comissão de Validação, foi realizado um pré-teste a 30 indivíduos com características idênticas à amostra.

7ª Fase: Após a aplicação da versão final do questionário<sup>3</sup> e a recolha de dados, procedeu-se ao tratamento, à análise estatística e discussão dos resultados.

8ª Fase: Foram realizadas 20 entrevistas confirmatórias, com o objetivo de confirmar alguns dados recolhidos através dos questionários.

9ª Fase: Destinada a dar a conhecer as Conclusões e Recomendações.

## **1.9. Modelo Metodológico da Investigação**

Esta investigação, no que concerne à metodologia científica utilizada, cumpre as orientações definidas pela NEP 520/2ª da Academia Militar (2013). Além destas orientações, a investigação percorreu três fases<sup>4</sup> distintas, designadamente: a fase exploratória, analítica e a conclusiva, como se observa na Figura n.º 1.

---

<sup>3</sup> Ver Apêndice E: Questionário Final.

<sup>4</sup> Ver Anexo A: Etapas do Processo de Investigação.

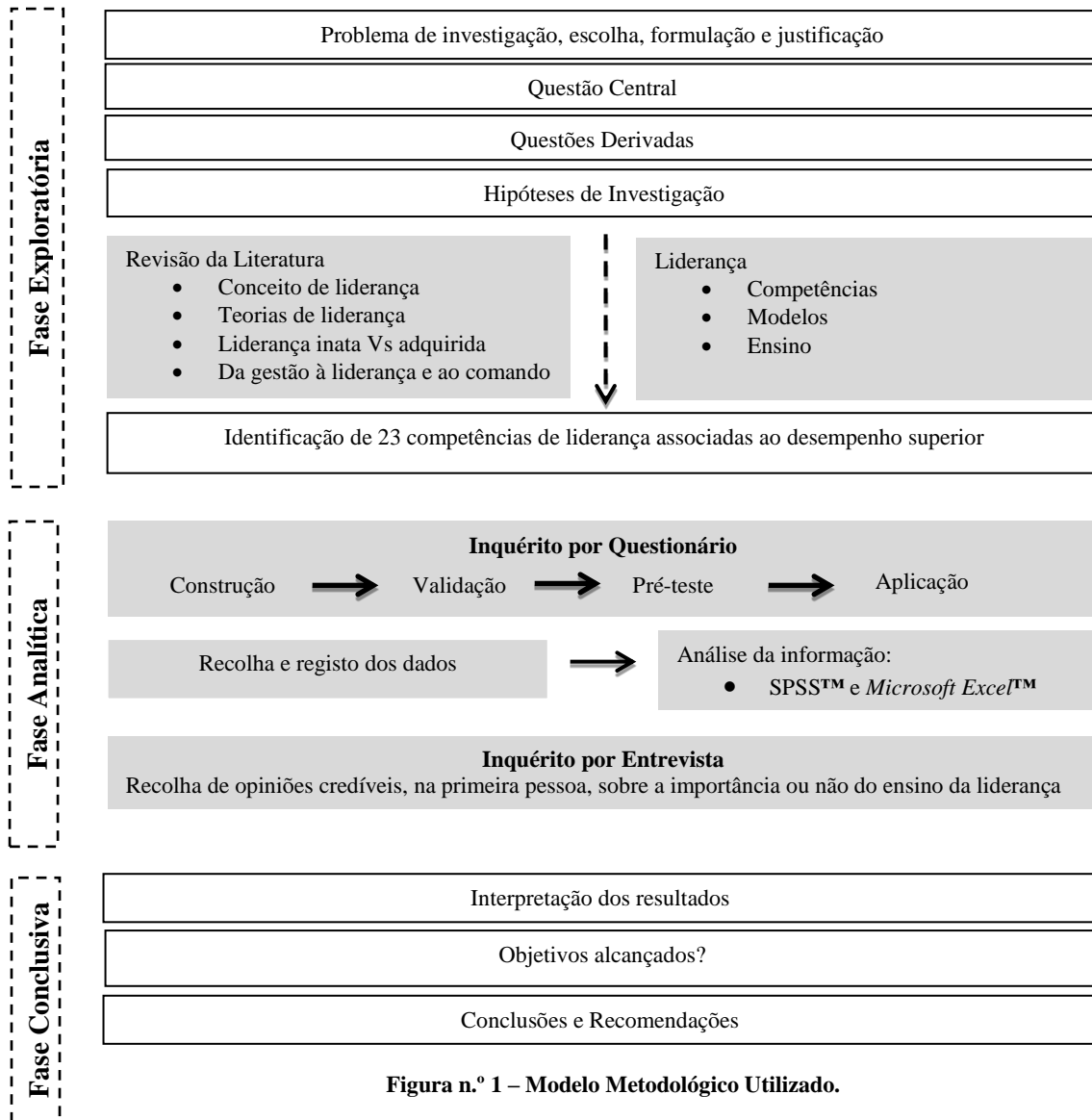


Figura n.º 1 – Modelo Metodológico Utilizado.

### 1.10. Estrutura do Trabalho

O trabalho divide-se em duas partes: Parte Teórica (I) e Parte Prática (II)<sup>5</sup>. A Parte I engloba dois capítulos, o primeiro apresenta os conceitos significativos para este trabalho e o segundo aborda o conceito de competência, diversos modelos de competências de liderança e a importância da formação em liderança, tanto no mundo civil como nas Forças Armadas Portuguesas (FFAAP). A Parte II reúne três capítulos os quais apresentam, respetivamente, o trabalho de campo e metodologia da investigação, apresentação, estudo e discussão dos resultados e as conclusões e recomendações. Por último, a Bibliografia dos documentos que foram consultados, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

<sup>5</sup> Ver Apêndice JJ: Estrutura Síntese do TIA.

## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 2**

#### **Revisão da Literatura**

##### **2.1. Introdução**

A revisão da literatura é uma etapa fulcral por permitir homogeneizar conceitos e adquirir ou atualizar conhecimentos, essenciais para a correta compreensão e desenvolvimento do tema escolhido. Deste modo, *“a revisão da literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação específica. O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema e o problema que se pretende investigar”* (Rosado, 2011, p. 18).

##### **2.2. Conceito de Liderança**

Fiedler (1967) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. Muitas páginas têm sido escritas acerca do conceito de liderança, facto que está intimamente associado a um aumento das expectativas acerca da figura do líder e a uma proliferação de reflexões acerca das relações que se estabelecem, durante o ato de liderar. O facto de o conceito ter sido alvo de diversas interpretações teóricas ao longo do século XX, e no início do século XXI, torna difícil a sua definição de uma forma consensual. Bertocci (2009) caracteriza o estudo da liderança e dos líderes como desafiador, pois, segundo ele, é difícil separar a liderança dos líderes. Os seus significados estão interligados e, descrevendo um, estamos automaticamente a considerar o outro.

É fácil entender que sendo a liderança um tema sobre o qual há muito se debate e que tem sido nos últimos anos alvo de crescente interesse, sendo objeto de estudo na área da psicologia, da sociologia e da gestão, não haja uma definição consensual e plenamente

satisfatória (Bergamini, 2002). Igualmente Bass (1990, p. 11), concluiu que a liderança era *“a mais falada e o menos compreendido dos fenómenos humanos”* e que dela existiam *“quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”*. Deste modo, a definição da liderança enunciada em seguida, será não apenas uma, mas antes, várias definições propostas por alguns dos autores com maior notoriedade e destaque nesta área. Stogdill (1974, pp. 43-44), no seu livro *Handbook of Leadership*, define liderança como *“uma interação entre membros ou um grupo. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos influenciam outras pessoas mais do que os atos destes os influenciam a eles”*. Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (2000, p. 272) a liderança é *“uma tentativa de usar a influência não coercitiva para motivar os indivíduos a realizar algum objetivo”*. Vieira (2002, p. 11) define liderança como *“o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano”* tendo em vista o cumprimento das finalidades e objetivos traçados pelo líder organizacional designado. Chiavenato (2004, p. 340) apresenta uma definição um pouco mais abrangente ao afirmar que a *“liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”*. Esta ideia é partilhada por *“todos os que comandam e sabem que a componente principal para cumprir a missão é o fator humano e que a liderança é uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais”* (Rouco & Sarmiento, 2012, p. 18). Importa ainda referir que a palavra liderança, embora transmita a noção de que aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, distorce a real função da liderança, pois, ela não é um lugar, mas sim um processo (Kouzes & Posner, 2009). Não é, portanto, por si só, função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores nas organizações.

Não existe um consenso absoluto sobre o que é exatamente a liderança, assim como, o que faz com que os líderes sejam diferentes ou únicos, distinguindo-se dos não líderes. Contudo, dois aspetos parecem ser comuns à maioria das definições de liderança. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança está ligada a um fenómeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica claro tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus seguidores levando-os a cumprir os objetivos traçados (Barracho, 2012).

### **2.3. Evolução do Pensamento Científico em Liderança**

De acordo com Chiavenato (2003a), Teixeira (2005) e Santos (2008) existem três abordagens teóricas a respeito da liderança: as teorias dos traços de personalidade, as teorias dos estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança. Numa perspectiva tradicional da liderança, faz-se ainda referência à liderança transacional.

Os modelos tradicionais de liderança baseavam-se em princípios transacionais ou em mudanças que suportavam as recompensas. Estes modelos não esclarecem os níveis elevados de influência de alguns líderes e, particularmente, o seu impacto no que diz respeito à motivação dos seguidores, bem como ao seu desempenho. Assim, é importante realçar a visão integrativa da liderança, nomeadamente, as perspetivas da liderança carismática e transformacional. Estas representam uma tentativa, bem-sucedida, para identificar as características dos líderes proeminentes (Rouco, 2012). O Apêndice A – Evolução do Pensamento Científico em Liderança, ilustra esta evolução.

### **2.4. Liderança: Inata ou Adquirida?**

Quais são os fatores determinantes da liderança no trabalho e nos ambientes organizacionais? Ao longo dos anos, uma variedade de construções e preditores foram postas como determinantes da liderança, incluindo a capacidade cognitiva, a personalidade, as competências, os valores, e fatores genéticos (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, & McGue, 2006). Embora a proposição de que as diferenças individuais ou traços, podem prever e/ou explicar as diferenças na emergência ou eficácia da liderança, por vezes, esta teoria tem sido vista com algum ceticismo. Todavia, pesquisas recentes têm tentado estabelecer a força deste tipo de abordagens, relativamente à previsão dos critérios da liderança. Por exemplo, os resultados da análise de Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) mostram que as variáveis da personalidade estão correlacionadas com a emergência e eficácia da liderança. Também Chan e Drasgow (2001) demonstraram que a capacidade cognitiva, a personalidade e os fatores motivacionais estão relacionados com o potencial de liderança.

Esta relação entre as características pessoais e a liderança torna plausível a questão: a liderança tem influência genética? Assim, a premissa que existe uma predisposição inata para ser Líder, tem sido o foco de diversos estudos na última década. A maioria destes usaram o projeto clássico de gémeos (Arvey et al., 2006; Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger, 2007; Li, Arvey, Zhang, & Song, 2012) e concluíram que cerca de 20% a 30% da

variação na ocupação de um papel de liderança pode ser explicado por fatores genéticos, enquanto os fatores ambientais, como o trabalho e determinadas experiências familiares, explicam uma parte substancial da variância remanescente. No entanto, é importante frisar que, no contexto da pesquisa da liderança, é difícil encontrar outras variáveis que sejam responsáveis por tão significativas variâncias. Por exemplo, Judge, Colbert e Ilies (2004) relatam os resultados de uma mega análise relativa à relação entre inteligência e liderança, que se situou nos 7%. Além disso, de acordo com Arvey et al. (2006) as variáveis da personalidade demonstram relações com a liderança que não excedem os 10%. Dentro deste contexto, a influência genética é importante, motivo pelo qual, faremos uma referência mais aprofundada sobre a mesma. Importa destacar um artigo elaborado por De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis e Fowler (2013), publicado na revista *The Leadership Quarterly*, intitulado: “*Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy*”. Existe um gene específico de liderança? Esta foi a questão central abordada ao longo de todo o artigo, sendo o primeiro estudo a identificar um genótipo que está associado à capacidade de ocupar uma posição de liderança. Tendo em conta múltiplos testes, os investigadores descobriram que um dos marcadores genéticos, o marcador rs4950, que reside num gene recetor de acetilcolina neuronal (CHRNA3), tem uma relação significativa com a propensão a ocupar um papel de liderança. Os resultados deste estudo vêm reforçar a ideia que, o que determina se uma pessoa ocupa uma posição de liderança é o produto complexo de influências genéticas e ambientais, com um papel particular para o rs4950.

Demonstrado que está, que a liderança tem uma base genética, importa referir o impacto do ambiente social sobre a influência genética e, consequentemente, sobre a liderança. Os investigadores defendem que os ambientes socialmente favoráveis têm um efeito negativo sobre a predisposição genética dos indivíduos para a liderança, ou seja, enfraquecem essa predisposição, pois as competências e características pessoais que levam ao despertar da liderança são, em grande parte, interpessoais (sociais) e, normalmente, adquiridas de forma proativa e desenvolvidas através da experiência de vida. (Day, 2000; Zhang, Ilies, & Arvey, 2009). Por sua vez, os autores alegam que a influência genética pode ser estimulada em ambientes adversos (Gottesman, 1991; Plomin & Rutter, 1998; Zhang et al., 2009). Esta é a razão, pela qual se pensa que o desenvolvimento de competências de liderança, bem como a emergência de líderes, depende da capacidade de superar contratempos, adversidades e crises (Bennis & Thomas, 2002; Masten & Reed, 2002; Luthans & Avolio, 2003; Bligh, Kohles, & Meindl, 2004). Também Bennis (1994)

referiu, que um dos indicadores mais confiáveis de liderança é a capacidade das pessoas para encontrar significado em situações negativas e de aprender com essas circunstâncias.

Em jeito de conclusão poder-se-á dizer que, as descobertas relativas à interação entre a genética e o ambiente são um subsídio importante para a formação e desenvolvimento da liderança nas organizações. Zhang et al. (2009) sugerem que os esforços desenvolvidos na formação e desenvolvimento da liderança nas organizações, assumem um papel de relevo apesar da influência dos fatores genéticos.

## 2.5. Da Gestão à Liderança e ao Comando

Um tema recorrente na literatura e importante para a compreensão deste trabalho é a relação entre liderança e gestão, a dicotomia entre a **exclusividade dos conceitos** e a sua **sobreposição**. São vários os defensores da **exclusividade dos conceitos** (Zaleznik, 1977, 1989; Bennis & Nanus 1985; Rost & Smith, 1992; Rego & Cunha, 2007).

Zaleznik (1977) identificou diferenças entre os Líderes e os Gestores em termos das suas motivações, formas de agir e pensar. Os Gestores empregam técnicas racionais centradas em tarefas, procurando manter o *status quo*, enquanto os Líderes usam técnicas inovadoras e visionárias procurando romper o *status quo* (Zaleznik, 1977). Na perspetiva de Rego e Cunha (2007, p. 184) “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proativa, assente em valores”. Em contrapartida, a “gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reativa, assente em cálculos e transações”. Rost e Smith (1992) defendem que a liderança é um relacionamento de influência, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. Também Bennis e Nanus (1985) afirmam que gerir consiste em realizar, assumir responsabilidades e comandar, enquanto liderar implica exercer influência, guiar e orientar. No artigo “*What Leaders Really Do*”, Kotter (2001) advoga que ninguém pode ser simultaneamente bom a liderar e a gerir. O Anexo B – Gestão e Liderança como Dois Processos Separados e o Anexo C – O Gestor e o Líder, sintetizam os principais motivos pelos quais, a gestão e a liderança são consideradas funções distintas.

Importa agora referir, os defensores da **sobreposição dos conceitos** de gestão e liderança (Mintzberg, 1975; House & Aditya, 1977; Rowe, 2001; Kets de Vries, 2001; Afonso, 2010).



House e Aditya (1977) alegam que é possível aos Gestores serem Líderes, e aos Líderes serem Gestores. A análise às seis funções básicas da empresa<sup>6</sup> para Fayol (1979) e aos papéis exercidos pelo Gestor (Mintzberg, 1975) sugere que a liderança é um dos papéis formais que se espera que os Gestores desempenhem. Para Fayol (1979) “comandar” é uma das cinco funções do Gestor<sup>7</sup> e segundo Mintzberg (1975) os Gestores exercem três papéis: (1) Interpessoal; (2) Informador; e (3) Decisor sugerindo, desta forma, que o papel do “Gestor” é amplo no qual o “Líder” ocupa um papel funcional (Rosinha, 2009). A tese da conciliação dos conceitos é também apanágio de Kets de Vries (2001). Embora alegando que os dois papéis são distintos, o autor considerou a possibilidade de diferentes indivíduos os combinarem de modos distintos, podendo dar-se o caso de alguém ser fortemente vincado em ambos. O Anexo F – A Matriz Liderança/Gestão: Cinco Configurações Possíveis, representa os quatro modos combinatórios referidos pelo autor: estrelas, visionários, profissionais à deriva e abelhinhas esforçadas. Esta hipótese é especialmente bem acolhida por Rowe (2001)<sup>8</sup>. Segundo este autor o Líder estratégico concilia as qualidades do Gestor com as do Líder, viabilizando a organização a longo prazo sem comprometer a estabilidade financeira a curto prazo. Afonso (2010) refere-se à liderança e à gestão como processos distintos e independentes mas complementares, essenciais e necessários para o sucesso organizacional, podendo ser desenvolvidos pela mesma pessoa.

É agora oportuno estabelecer a relação entre o conceito de comando, liderança e gestão. Nas diferentes funções que os militares desempenham ao serviço das FFAAP, sejam de comando, direção e/ou chefia, estado-maior ou execução, devem estar legalmente legitimados para o cumprimento das missões (Decreto-Lei n.º 236/1999, Art.º 34º). Neste âmbito, o comando é entendido como “*o exercício da autoridade [concedida pelas leis e regulamentos e acompanhada da correspondente responsabilidade, que não é delegável] que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos*” (Decreto-Lei n.º 236/1999, Art.º 35º). Por sua vez, o conceito de direção e chefia diz respeito aos “estabelecimentos e órgãos”, em vez dos “comandos, forças, unidades e estabelecimentos” relativos ao “comando” (Decreto-Lei n.º 236/1999, Art.º 36º). De acordo com a doutrina americana (U.S. Army, 2006) comando é a autoridade que um Comandante exerce legalmente sobre os seus subordinados em virtude

---

<sup>6</sup> Ver Anexo D: As Seis Funções Básicas da Empresa para Fayol.

<sup>7</sup> Ver Anexo E: As Funções do Gestor segundo Fayol.

<sup>8</sup> Ver Anexo G: A liderança Estratégica como Resultante da Conciliação das Lideranças Visionária e Gestionária.

do posto ou função. Inclui a liderança, a autoridade e a responsabilidade da utilização eficaz dos recursos disponíveis, no sentido de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar forças militares na consecução das missões atribuídas, ou seja, abrange a responsabilidade pela prontidão da unidade, saúde, bem-estar, moral e disciplina do pessoal afeto.

A gestão é o *“processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, liderança (ou direção) e controlo”*<sup>9</sup>, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente” Santos (2008, p. 27). Após comparar o conceito de comando com o de gestão, verifica-se que ambos são exercícios e suportados pela autoridade formal (Rosinha, 2009). Na liderança, a autoridade emana do reconhecimento por partes dos seguidores e na entrega de todos para o cumprimento dos objetivos, ou seja, estamos perante uma autoridade pessoal (Borges, 2011). Assim, o militar em funções de comando só é Líder quando influencia o comportamento dos seus seguidores no sentido do cumprimento da missão e se torna para eles num exemplo. Esta premissa também é verdadeira no contexto civil (Borges, 2011). Em ambos os contextos, a liderança constitui-se assim, como um requisito do papel do Gestor e do Comandante, determinado pela capacidade de influenciar os outros, sem recurso à autoridade formal (Rosinha, 2009).

Em síntese, em vez de se afirmar que o comando e gestão são construtos diferentes, ou que a gestão é uma componente do comando, optou-se por seguir a opinião de Rosinha (2009) quando afirma que as funções de gestão são típicas das organizações civis e o comando uma função específica do meio militar, e tal como o Exército usa a palavra Comandante para se referir a todos os militares que ocupam posições de supervisão na Instituição Militar, as organizações civis usam o termo Gestor. O que não pode ser esquecido é que a forma de exercer a autoridade e de operar são diferentes no contexto militar e no meio civil. Como referem Pigeau e McCann (2002), o poder que é conferido ao Comandante para impor a obediência, para usar da força letal e, mais importante, colocar conscientemente os seus homens em perigo se as necessidades operacionais da missão assim o exigirem, é a “chave” que torna a autoridade militar única e distinta das restantes organizações.

---

<sup>9</sup> Os elementos constituintes do processo de gestão são designados funções da gestão. Ver Anexo H: Funções da Gestão.

## **Capítulo 3**

### **Liderança: Competências, Modelos e Ensino**

#### **3.1. Introdução**

Vivemos numa nova era, em que a qualidade e disponibilidade de talentos é o fator mais crítico do sucesso das organizações e das sociedades (Barracho, 2012). Consequentemente um novo conceito a introduzir, para a obtenção de uma liderança eficaz e para o sucesso organizacional, é o de gestão de competências e do conhecimento dos RH ou mais correto das pessoas.

Até à década de 60, para o chefe bastava saber planejar, organizar, controlar e corrigir. A partir da década de 70, as organizações passaram a carecer de contribuições intelectuais dos seus colaboradores e no fim dos anos 80, com o aumento da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas organizações pessoal mais dedicado e inovador. Com a globalização, as organizações precisam de ser cada vez mais recetivas à mudança, ágeis, flexíveis e menos estruturadas; estas dependem, cada vez mais, das habilidades dos Líderes para coordenar, tomar decisões e agir rapidamente (Pearce & Robinson, 2002). Para tal, torna-se imprescindível a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, procurando estimular as mesmas para o desempenho das suas funções com elevados níveis de motivação e altas *performances*.

#### **3.2. A Origem do Conceito de Competência**

A origem da palavra competência deriva do latim “*competere*” que significa ser apropriado (Rouco & Sarmiento, 2012). De acordo com a literatura, o conceito de competência não é um conceito recente. O interesse em compreender as fontes de vantagem competitiva para as organizações fez emergir uma corrente teórica designada por abordagem baseada nos recursos, *Resource Based View* (RBV), que esteve na origem do movimento das competências. Esta abordagem afirmou-se como importante modelo de compreensão das organizações, salientando a relação entre os seus recursos internos, estratégia e desempenho (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1995). Deste

modo, a pesquisa na identificação das capacidades internas das organizações como fonte de vantagem competitiva sustentada levou “à emergência da noção de competências distintivas da empresa, com base na especificidade dos seus recursos e capacidades. Foi neste contexto que o conceito de competências teve as suas raízes teóricas” (Felício, 2007, pp. 11-12).

É unânime afirmar que, os termos associados à noção de competência tornaram-se correntes e o próprio conceito de competência acabou por se afirmar a partir do artigo de Prahalad e Hamel (1990), na *Harvard Business Review*, e especialmente a partir do livro publicado em 1994, *Competing for the future*. Ambos definiram conceitos como “*core competences*”, “*key competences*” ou “*dominant competences*”.

### 3.3. O Conceito de Competência na Dimensão Individual

O conceito de competência na sua aceção individual, ficou a dever-se aos trabalhos de McClelland (1973) que procurou definir as variáveis das competências associadas ao desempenho, como uma alternativa aos testes de inteligência. A metodologia utilizada por McClelland pode ser resumida em dois pontos-chave: uso das amostras de critério e a identificação de pensamentos específicos e comportamentos que apresentam uma relação causal com resultados de sucesso. A abordagem de McClelland (1973, 1998) e o conceito de competência, como elemento primordial associado ao sucesso no desempenho, alcançou grande popularidade com a publicação de Boyatzis (1982), “*The competent manager – a model for effective performance*”, a primeira publicação sobre metodologia de competências. Resumidamente, poderá dizer-se que Boyatzis (1982) viu o desempenho eficaz como resultado da fusão de três condições: exigências do trabalho, ambiente organizacional e competências individuais.

Para Le Boterf (1998), as competências podem ser consideradas como uma resultante de três fatores: o saber agir, que pressupõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer/vontade de agir, que se refere à motivação e envolvimento do indivíduo; o poder de agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização, tornando possível e legítima a tomada de responsabilidade e de risco do indivíduo. Embora a definição de competência varie bastante, a competência é tipicamente definida como uma “*combinação de conhecimento, capacidades, aptidões e outras características individuais mensuráveis fidedignamente, mostrando a sua diferenciação no desempenho*” (Rouco, 2012, p. 57).

Importa agora fazer referência às **componentes da competência**, ou seja, o tradicional acrónimo KSAO (*Knowledge, Skill, Ability, Other*), atribuído a Harvey (1991), que é usado para descrever e organizar características individuais e essenciais à execução do trabalho com sucesso<sup>10</sup>.

### 3.5. Competências de Liderança

De acordo com Rouco (2012), as competências associadas à liderança estão enquadradas nas chamadas competências transversais, pelo facto de serem comuns a vários contextos, estando assim isentas de especificidades profissionais e situacionais. As competências de liderança são habilidades e comportamentos que contribuem para a *performance* superior de liderança. Ao utilizar uma abordagem baseada no desenvolvimento de competências de liderança, as organizações podem identificar e formar melhor a sua próxima geração de líderes (Brownwell, 2006).

Para Bazmi (2007), os líderes militares devem possuir as seguintes competências: visibilidade, coragem, credibilidade, integridade, honestidade, visão, sentido de responsabilidade, pensamento crítico, modéstia, dinâmica de grupo, motivação e disciplina.

O *U.S Office of Personnel Management*<sup>11</sup> identificou 28 competências de liderança que são fundamentais para o sucesso. Vinte e duas das competências são competências específicas, ou seja, são as qualificações principais que qualquer executivo deve possuir. As restantes seis competências são definidas como fundamentais, visto que, no mínimo todos os líderes devem ser proficientes nestas, para serem bem sucedidos.

Quadro n.º 1 – Competências de Liderança segundo *The United States Office of Personnel Management*.

Competências fundamentais		Competências específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências interpessoais;</li> <li>- Comunicação oral;</li> <li>- Comunicação escrita</li> <li>- Integridade/honestidade;</li> <li>- Aprendizagem contínua;</li> <li>- Motivação para o serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criatividade e inovação;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Resiliência;</li> <li>- Consciência externa;</li> <li>- Pensamento estratégico;</li> <li>- Visão;</li> <li>- Gestão de conflitos;</li> <li>- Aproveitamento da diversidade;</li> <li>- Promoção do desenvolvimento;</li> <li>- Construção de equipas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Determinação;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Proficiência técnica;</li> <li>- Serviço ao cliente;</li> <li>- Empreendedorismo;</li> <li>- Gestão financeira;</li> <li>- Gestão de Recursos Humanos;</li> <li>- Gestão da tecnologia;</li> <li>- Criação de parcerias;</li> <li>- Competências políticas;</li> <li>- Capacidade de negociação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Getha-Taylor (2010).

<sup>10</sup> Ver Anexo J: Componentes da Competência.

<sup>11</sup> O *United States Office of Personnel Management*, é uma agência independente dos EUA que gere o Serviço Público do Governo Federal.

Como resultado da sua pesquisa, Carew, Kandarian, Parisi-Carew e Stoner (2010) criaram o modelo *High Performing Organisation Scores*<sup>TM</sup>. *Scores* é um acrônimo que representa as seis dimensões presentes nas organizações de modo a obterem desempenhos superiores, designadamente: a **partilha de informação e manutenção dos canais de comunicação abertos**, a **visão**, a **aprendizagem contínua**, a **obtenção de resultados direcionados para os clientes**, a **capacitação dos sistemas e estruturas** e a **partilha do poder e um elevado envolvimento no processo da tomada de decisão** (Carew et al., 2010, pp. 10-13).

Segundo Kouzes e Posner (2007), apesar de cada Líder ser um indivíduo único, existem padrões comuns à prática de liderança que podem ser aprendidos. Estes autores identificaram cinco padrões de liderança que os líderes adotam quando querem conseguir feitos extraordinários nas suas organizações: **mostrar o caminho, inspirar uma visão partilhada, desafiar o processo, permitir que os outros ajam e encorajar a vontade**.

Em contexto militar, Rouco (2012) identificou 26 competências associadas à liderança, consideradas como as mais importantes para obter desempenhos superiores, que se agregam em quatro domínios<sup>12</sup>.

### 3.6. Modelos de Competências de Liderança

O talento presente numa organização aliado a uma liderança eficaz fornece uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Orr, Sneltjes, & Dai, 2010). Como é sabido as organizações procuram sistematicamente melhorar a competitividade, pelo que têm dedicado muito tempo e esforço a melhorar a sua liderança, e tais esforços incluem o uso de modelos de competências de liderança (Kanaga, 2007), os quais foram desenvolvidos pela primeira vez pelo psicólogo David McClelland.

Neste sentido, serão apresentados alguns modelos de liderança utilizados por diferentes organizações, quer públicas quer privadas e, por último, o modelo de liderança no Exército dos EUA. Os modelos escolhidos foram selecionados visto estarem disponíveis publicamente, o que não quer dizer, que sejam melhores ou mais representativos do que aqueles que não foram incluídos. No Quadro n.º 2 encontram-se sintetizadas as competências presentes nos modelos de liderança acima mencionados.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo K: Domínio e Tipo de Competências.

Quadro n.º 2 – Competências de Liderança.

Competências	Vodafone	Shell	Philips	Lufthansa	Federal Express	Nine Bucket Model	Health leadership competence model
- Carisma							
- Consideração individual							
- Estimulo intelectual							
- Confiança					X		
- Integridade							
- Respeito pelos outros							
- Flexibilidade							
- Coragem		X	X		X		
- Motivação e <i>coaching</i>		X	X				
- Determinação para obter resultados extraordinários							
- Inspiração de compromisso			X				
- Foco no mercado			X				
- Capacidade de julgamento			X	X	X		
- Tomada das melhores soluções							
- Negócio internacional		X		X			
- Oportunidade de negócio							
- Competência profissional		X				X	
- Eficácia pessoal							
- Visão estratégica e partilhada	X	X				X	
- Capacidade de comunicação	X						X
- Construção de capacidades para a organização	X						
- Orientação comercial	X						
- Quociente de inteligência							
- Inteligência emocional						X	
- Estabelecer relacionamentos							
- Impacto e influência							
- Iniciativa							
- Autoconfiança/ego						X	X
- Autodesenvolvimento/Desenvolvimento pessoal							
- Orientação estratégica							
- Responsabilidade							
- Inovador							
- Avaliação do desempenho							
- Profissionalismo							
- Compreensão interpessoal							
- Colaborador							
- Gestor da informação							
- Competências financeiras							

Fonte: Adaptado de Bolden, Gosling, Marturano e Dennison (2003); Galhoun et al., (2008) e Orr et al., (2010).

Importa fazer referência aos modelos de liderança em contexto militar, com incidência para a doutrina americana, nomeadamente, o manual *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*.

O perfil do líder do Exército dos EUA assenta no **ser**, **saber** e **fazer**. O U.S. Army (1999, pp. 1-3) começa por definir o que o líder deve **ser**, isto é, os valores e os atributos que definem o seu carácter, e que lhe conferem uma identidade e um fundamento sólido

para cumprir a missão. As habilidades referem-se ao que cada indivíduo **sabe** fazer, as suas competências, definidas na perspectiva da exigência técnica quanto ao que lhe é solicitado. O U.S. Army (2006), com o novo modelo revisto, refere três domínios sobre o que o líder deve **fazer**, nomeadamente, liderar os outros, desenvolver a organização e os seus membros e orientar para a realização da missão. O Quadro n.º 3 sintetiza todas as características do Líder do Exército dos EUA.

Quadro n.º 3 – Modelo de Liderança no Exército dos Estados Unidos da América.

Atributos – O que é um líder militar	Competências do líder – O que faz um líder militar
<b>Carácter</b> - Valores do Exército; - Empatia; - Espírito de guerreiro.	<b>Liderar</b> - Liderar os outros; - Influenciar através da cadeia de comando; - Liderar pelo exemplo; - Comunicar.
<b>Presença</b> - Atitude militar; - Fisicamente saudável; - Confiante; - Resiliente.	<b>Desenvolver</b> - Criar um ambiente positivo; - Autodesenvolvimento - Desenvolver os outros.
<b>Capacidades intelectuais</b> - Agilidade mental; - Capacidade de julgamento; - Inovação; - Tato interpessoal; - Domínio do conhecimento.	<b>Realizar</b> - Obter resultados.

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. A-1).

### 3.7. A Importância da Formação em Liderança nos Alunos do Ensino Superior

Para que a liderança tenha lugar é necessário que os seguidores aceitem a influência do líder e do seu estilo, e para que a influência se manifeste numa determinada situação, é necessário que existam traços e competências conducentes com o sucesso. Assim, *“a formação constitui o alimento desses traços e competências dos líderes, que os torna potencialmente mais eficientes e eficazes no desempenho das suas funções”* (Borges, 2011, p. 8).

Nesta perspetiva, os Estabelecimentos de Ensino Superior assumem um papel crucial. De acordo com Astin (1993) o principal objetivo de um Estabelecimento de Ensino Superior é preparar os alunos para se tornarem líderes eficazes dentro das suas comunidades para a melhoria da sociedade. Também Barracho (2012) afirma que ajudar os alunos a desenvolver a integridade e força de carácter que os prepara para a liderança pode ser uma das metas mais desafiadoras e importantes do ensino superior.



Os alunos devem ser treinados na arte de usar múltiplas perspectivas para resolver questões complexas do mundo real (Hughes, Ginnet, & Curphy, 2006) e aprender que a liderança é uma forma de lidar com os desafios e as mudanças encontrada no dia a dia (Buschlen & Dvorak, 2011). Consequentemente, a aquisição e desenvolvimento das competências de liderança nos alunos deve incluir um ambiente dinâmico de eventos estratégicos, com uma forte dependência teórica (Hughes et al., 2006). Os estudos indicam que os alunos podem desenvolver as suas capacidades de liderança durante os anos de faculdade (Pascarella & Terenzini, 2005) e que o investimento no desenvolvimento da liderança, aumenta a autoeficácia, a participação cívica, o desenvolvimento do carácter, o desempenho académico e o desenvolvimento pessoal dos alunos (Komives, Owen, Longerbeam, Mainella, & Osteen, 2005). Simultaneamente, as entidades patronais afirmam que procuram candidatos que possuam competências transversais em diversas áreas, tais como: pensamento crítico, organização pessoal, fácil integração em grupos de trabalho, eficiência organizacional e capacidade de liderança (Bento & Ribeiro, 2010). Neste sentido, realça-se a importância da formação em liderança e ao contrário do que algumas pessoas parecem acreditar, a “liderança instantânea” não existe, ou seja, é preciso “crescer” como líder (Adair, 1992).

Pascarella e Terenzini (1991) descobriram uma relação direta entre o desenvolvimento de competências de liderança, nos alunos universitários, e a participação dos mesmos em programas de desenvolvimento de liderança. Também Astin (1993) afirma que a gestão e o trabalho em equipa são competências potencializadas em programas de liderança. Os autores observaram ainda que os estudantes que frequentam estes programas têm uma maior autoconfiança e equilíbrio profissional (Biakel & Lloyd, 1998).

Logue, Hutchens e Hector (2005) entrevistaram seis alunos em posições de liderança nas suas universidades, e após a realização destas entrevistas não estruturadas, concluíram que cada um dos seis entrevistados descreveu a sua experiência de liderança como amplamente positiva.

Um estudo elaborado por Velsor e Wright (2012) com o apoio do *Center for Creative Leadership* (CCL)<sup>13</sup>, procurou responder a questões relacionadas com a importância, ou não, do desenvolvimento de competências de liderança nos mais jovens.

---

<sup>13</sup> O *Center for Creative Leadership* (CCL) é um fornecedor de topo de educação executiva que acelera a estratégia de negócios e resultados, o desenvolvimento do potencial de liderança de pessoas e organizações. Fundado em 1970, o CCL oferece uma variedade de programas com base em pesquisas, produtos e serviços para os líderes em todos os níveis.

Este estudo baseou-se na análise das respostas de 462 pessoas de vários setores da economia, que se encontravam em funções de liderança.

Velsor e Wright (2012) concluíram que 90% dos Gestores acreditam que se deve começar a desenvolver a liderança antes dos 18 anos, enquanto 97% definem os 21 anos como a idade limite para obter os melhores resultados através de programas de liderança. A grande maioria dos entrevistados (84%) acreditam que o desenvolvimento de oportunidades de liderança deve ser oferecido a todos os jovens, e um número ainda maior (90%) afirma que deve fazer parte da experiência educacional de cada aluno. Os autores concluíram, ainda, que muitas pessoas nunca participaram em programas formais de desenvolvimento de liderança e que a maioria só tem essa oportunidade quando inseridos no mercado de trabalho. Apesar deste consenso, o desenvolvimento de competências de liderança não está a acontecer na vida dos mais jovens (Velsor & Wright, 2012).

Tendo em atenção o que foi explanado anteriormente, pergunta-se como é possível o desenvolvimento de competências lideranças ser abrangente a todos os jovens? Como implementar o desenvolvimento de competências lideranças no sistema educacional?

É notório que os líderes organizacionais e as empresas querem que o setor da educação se envolva no desenvolvimento da liderança nos mais jovens, antes de estes entrarem no mercado de trabalho. Um exemplo é a tentativa de introduzir programas de desenvolvimento de liderança no *curriculum* de todas as instituições de ensino americanas (Velsor & Wright, 2012). Também alguns estabelecimento de ensino e organizações estão a começar a estabelecer parcerias com o intuito de desenvolver uma cultura de liderança. Por exemplo, o CCL está a cooperar com a *Ravenscroft School* e a *Southern Methodist University's Lyle School of Engineering* (Covey, 2009). A nível do Ensino Superior Público Português, e a título de exemplo, pode-se referir o protocolo estabelecido entre a AM e a Universidade do Minho, a Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Nova, a Universidade de Évora e a Associação Nacional de Jovens Empresários, para frequentar cursos de liderança, em regime de internato, no período de uma a duas semanas.

É consensual que o desenvolvimento de competências de liderança não deve começar quando as pessoas iniciam a sua carreira profissional, mas sim ser algo que todos beneficiem numa fase inicial do seu percurso académico. Para os jovens que se encontram a estudar, o desafio é encontrar formas de lhes proporcionar oportunidades e experiências reais de liderança. Para os que já estão no mercado de trabalho, as entidades patronais devem facultar oportunidades para o exercício de funções de liderança reais e *mentoring* para que os jovens possam aumentar a sua autoconsciência como líderes e aprender novas

competências com a oportunidade de praticar essas mesmas em contexto real (Covey, 2009; Velsor & Wright, 2012).

É ainda neste contexto da necessidade de um modelo de desenvolvimento de competências de liderança que surge o estudo de Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro e Reiter-Palmon (2000). Estes autores utilizaram amostras de militares norte-americanos para analisar as competências de liderança adquiridas ao longo da carreira e, como essas competências são adquiridas. Para o seu estudo, os investigadores selecionaram diversas competências entre elas: capacidade de resolver problemas, pensamento criativo, capacidade de julgamento, coragem, autoconfiança, autocontrolo e aptidão técnica e profissional.

Mumford et al. (2000) identificaram diferenças no nível de proficiência das competências de liderança quando compararam Oficiais Subalternos (Alferes, Tenentes), Capitães e Oficiais Superiores (Majores, Tenentes-coronéis e Coronéis). Concluíram que o nível de proficiência das competências de liderança aumenta à medida que se evolui na cadeia hierárquica, e que certas competências são mais importantes que outras, em determinados momentos da carreira de um líder. Os resultados do estudo apoiam o modelo de desenvolvimento de competências de liderança, que mostra que o desenvolvimento das mesmas depende de uma aprendizagem e de como as pessoas interagem com o ambiente. Os autores defendem, ainda, que o desenvolvimento de competências pode ocorrer durante um longo período de tempo e que este processo é progressivo e contínuo. Também sugerem que, certos tipos de experiências podem potencializar o desenvolvimento de competências num determinado período da carreira, enquanto outras podem ser mais benéficas em diferentes momentos. Assim, é crucial que os planos de desenvolvimento e todas as experiências sejam cuidadosamente adaptadas às necessidades reais.

### **3.8. As Forças Armadas e a Formação em Liderança**

Em termos militares a liderança assume um protagonismo igual ou superior ao de qualquer outra organização pública ou privada. Conforme refere Vieira (2002, p. 5), o século XXI exige dos líderes militares *“carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade”*. Segundo Borges (2012, p. 67), *“a formação nas FFAAP constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento das competências dos militares”*, podendo ser

entendida como um “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão”. Em contexto militar em que a responsabilização é legítima e em que a obediência é obrigatória e enquadrada por um código de conduta, a formação de Comandantes, que são simultaneamente Líderes e liderados, tem necessariamente uma grande importância e uma especificidade única (Borges, 2012). Ainda para Borges (2012, p. 72) podemos atribuir a importância da formação em liderança nas Forças Armadas (FFAA), a três razões: **necessidade**, associada à relação entre o desenvolvimento das competências de liderança e a maioria das funções estatutárias dos militares, nomeadamente as de comando; **singularidade**, associada à especificidade das FFAA, nomeadamente ao poder institucional e à condição militar dos seus servidores; e **utilidade**, relacionada com a maior eficácia e eficiência do desempenho, que constitui um investimento nos militares e um desenvolvimento do capital intangível das FFAA.

Assim, a formação ministrada nas FFAA permite o desenvolvimento de competências de liderança dos futuros Comandantes, Diretores e/ou Chefes que se pretende que sejam simultaneamente Líderes.

### 3.9. Formação Militar: Um Desafio na Comunidade Empresarial

Há indícios crescentes da influência das características pessoais de *CEO's* sobre os resultados organizacionais. Benmelech e Frydman (2013) analisaram a relação entre o serviço militar de *CEO's* e as decisões administrativas, políticas e financeiras, bem como, os resultados das empresas. De acordo com Benmelech e Frydman (2013), têm desaparecido os *CEO's* com formação e antecedentes militares. Ao invés, a maioria dos *CEO's* são formados através de mestrados em gestão e *MBA's*. Empresas como a *Wal-Mart* e *General Electric*, constatando a falta de liderança e dedicação entre os jovens Gestores, deram início a programas para recrutar jovens Oficiais do Exército que serviram no Iraque e no Afeganistão para resolver a escassez de talentos de liderança (O'Keefe, 2010). Importa realçar que aliado a este facto, evidências de pesquisas da área da sociologia e do comportamento organizacional sugerem que os indivíduos podem adquirir experiência prática em liderança através do serviço militar, que é difícil de aprender de outra forma e que esta pode ser uma mais-valia para a tomada de decisões sob pressão ou num período de crise (Duffy, 2006).

Benmelech e Frydman (2013) concluíram que os *CEO's* com experiência militar são significativamente menos propensos a envolverem-se em atividades fraudulentas. Os autores indicam que o serviço militar está associado a uma redução de aproximadamente 70% no risco de fraude.

Analisaram também o efeito da formação militar no desempenho dos *CEO's* para tomar decisões sob pressão, concluindo que os *CEO's* com formação militar tendem a ter um melhor desempenho durante períodos de recessão económica. Assim, o estilo de gestão adotado pelos *CEO's* com formação militar mostra ser mais adequado e resistente à crise e à fraude, algo que parece não ser fornecido na mesma medida pelos planos de estudos utilizados pelas universidades civis (Benmelech & Frydman, 2013).

Este estudo realça a excelência dos valores e vivências da Instituição Militar bem como as competências de liderança desenvolvidas nas academias militares, fornecendo, simultaneamente, evidências sugestivas que o complemento da formação universitária com experiências militares pode ser uma mais-valia para as organizações.

É neste pressuposto, e fazendo a ponte para a realidade portuguesa que se constata que muitas empresas começam a ter a visão de que a educação dos líderes é um desafio real na comunidade empresarial. Neste contexto, têm sido muito frequentados por civis alguns dos cursos de pós-graduação organizados por Estabelecimentos de Ensino Superior Militar, como cursos de liderança, solicitados por quadros de empresas portuguesas. Esta atividade poderá representar uma importante cadeia de ligação dos militares com a sociedade civil permitindo aos primeiros transmitir e dar a conhecer a sua realidade e beneficiar dos subsídios que os Estabelecimentos de Ensino Superior Civis lhes transmitem.

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 4**

#### **Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação**

##### **4.1. Introdução**

Este capítulo incorpora os procedimentos adotados nas diferentes fases deste trabalho de investigação. Pretende-se, com o mesmo, caracterizar o tipo de estudo, a amostra, apresentar os instrumentos utilizados na recolha de dados, apresentar as variáveis, e os procedimentos utilizados no tratamento estatístico dos dados.

##### **4.2. Tipo de Estudo**

O presente estudo descreve o fenómeno da liderança e a pertinência da aquisição de competências de liderança, predispondo-se a obter um maior conhecimento sobre o mesmo, sendo os estudos de investigação na área específica da Administração Militar escassos. Segundo Fortin (2009a, p. 162) este tipo de estudo é designado por descritivo, o qual tem como objetivo, *“discriminar os fatores determinantes ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo”*. Permite utilizar inúmeros métodos de colheita de dados, nomeadamente *“(...) a observação, a entrevista, o questionário, a escala de medida, a avaliação física e psicológica, etc”*, o que possibilita ao investigador triangular a informação, de forma a aprofundar e a credibilizar a sua análise (Coutinho, 2011).

Existem vários tipos de estudos descritivos: os estudos descritivos simples, os estudos de caso e os inquéritos (Fortin, 2009a). O estudo por inquérito *“(...) designa toda atividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população”*, podendo ser aplicado *“(...) por entrevista face*

a face, por entrevista telefónica ou por questionário enviado pelo correio” (Fortin, 2009a, p. 168). O inquérito foi o método escolhido para esta investigação, o qual se encontra direcionado para a colheita de dados de um elevado número de elementos que integram a população da investigação (Fortin, 2009a).

#### 4.3. Objeto e Objetivos do Estudo

O objeto de estudo é identificar o nível de proficiência, por parte da amostra em estudo, relativamente às 23 competências de liderança selecionadas. Pretende-se investigar possíveis causas e consequências que expliquem as diferenças do domínio dessas competências para as categorias em estudo.

Os **objetivos específicos** são:

1. Verificar o nível de proficiência e respetiva evolução do domínio das competências ao longo da formação na AM;
2. Identificar e analisar diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança, percecionadas pelos Oficiais Subalternos de AdMil, Oficiais Subalternos RC/RV e Gestores Operacionais;
3. Identificar e analisar diferenças significativas no nível de proficiência das competências de liderança, percecionadas pelos Aspirantes da AM e Aspirantes RC/RV.

#### 4.4. Instrumento

Todo e qualquer “*plano de investigação, seja ele de cariz quantitativo, qualitativo ou multi-metodológico implica uma recolha de dados originais por parte do investigador*” (Coutinho, 2011, p. 99), cabendo a este, escolher o método de colheita de dados mais conveniente. Associados a estes métodos estão uma panóplia de instrumentos, que devem proporcionar ao investigador obter dados válidos e credíveis, para atingir os objetivos do estudo, respondendo às questões e confirmando ou infirmando as hipóteses (Fortin, 2009a; Coutinho, 2011). Assim, no que se refere à pesquisa de dados secundários<sup>14</sup>, o investigador apoiou-se em livros e manuais, assim como em bases de dados disponíveis na internet. No sentido de obter a informação necessária para dar resposta às questões e averiguar as

---

<sup>14</sup> Os dados secundários, segundo Sarmento (2008, p. 10) “já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas (...)”.

hipóteses de investigação, o investigador utilizou outros instrumentos, nomeadamente, o inquérito por questionário<sup>15</sup> e a entrevista confirmatória.

## 4.5. Elaboração do Inquérito de Competências de Liderança

### 4.5.1. Identificação das Competências de Liderança e Respetivos Itens

A partir da revisão da literatura e do referencial de competências transversais em contexto militar, do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, e sob orientação do mesmo, foram identificadas 23 competências associadas ao desempenho superior e, por outro lado, eliminaram-se algumas que se sobrepunham ou estavam implícitas noutras, conforme o Apêndice B – Competências de Liderança e Respetivos itens.

Segundo Moreira (2004), existe a preocupação de colocar o maior número de itens por competência a estudar, no sentido de garantir que quando submetidos à “*comissão de validação*” e pré-teste sejam eliminados aqueles que se revelem ambíguos, procurando garantir a qualidade de cada item, de modo a que a sua interpretação vá ao encontro dos objetivos deste trabalho de investigação.

### 4.5.2. Validação das Dimensões e Respetivos Itens

Para validação e seleção dos itens foram seguidos os requisitos dos testes e método de Lawshe (1975), em que estes são submetidos a um determinado número de peritos (N) para verificarem a sua pertinência segundo três resposta: “essencial” (n)<sup>16</sup>, “útil, mas não essencial” e, “desnecessário”, em que o valor do Rácio de Validade de Conteúdo (RVC) se obtêm a partir da seguinte fórmula (Rouco, 2012):

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Os itens a serem considerados devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “essenciais”, conforme mostra a Tabela n.º 1.

---

<sup>15</sup> Um questionário, segundo Fortin (2009b, p. 380) “*é um instrumento de colheita de dados que exige do participante respostas escritas a um conjunto de questões. O questionário tem por objetivo recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões*”.

<sup>16</sup> O “n” corresponde ao número de respostas dadas como “essencial” pela comissão de validação.



Tabela n.º 1 – Valores Mínimos de Rácio de Validade de Conteúdo.

Número de peritos (N)	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

Fonte: Adaptado de Lawshe (1975).

Conforme referido anteriormente o conjunto de itens, foi submetido para validação a uma comissão constituída por 11 peritos<sup>17</sup>.

À comissão de validação foi solicitado que se manifestasse relativamente a cento e quinze questões, conforme Apêndice C – Questionário de Validação dos Itens em Estudo. Pretendeu-se que as questões fossem analisadas com três opções, segundo a metodologia preconizada por Lawshe (1975), baseada em três respostas padrão: “essencial” (n), “útil, mas não essencial” e “desnecessário”. O Apêndice D – Resultados do Questionário submetido à Comissão de Validação, ilustra os valores do RVC das respostas dadas pelos membros da comissão de validação. Das respostas dadas pela Comissão de Validação e da reflexão com o orientador deste trabalho resultaram 69 itens, três associados a cada uma das 23 competências, que estão representados no Apêndice D a sombreado. Importa referir que, os dois itens associados a cada competência foram retirados tendo por base os valores do RVC obtidos, através das respostas dadas pela comissão de validação, e da limitação de itens do inquérito por questionário final.

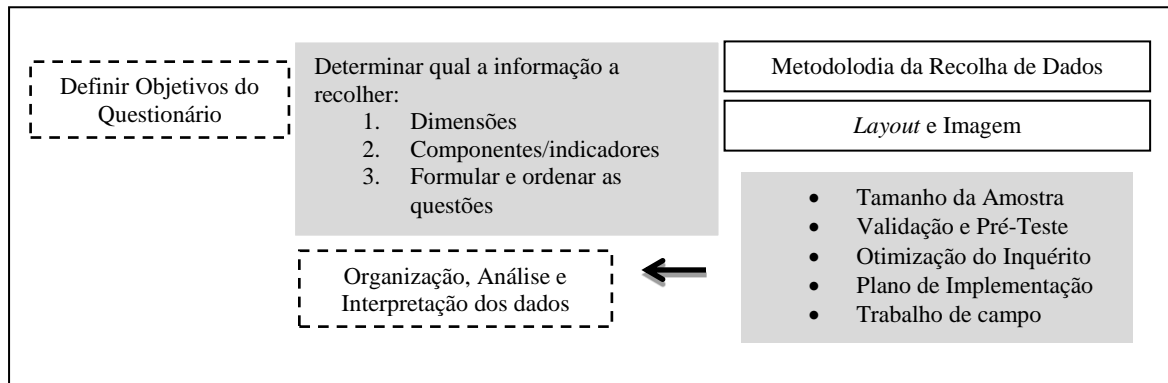
#### 4.5.3. Elaboração do Inquérito Preliminar

Esta secção visa a elaboração de um inquérito por questionário com vista a verificar o nível de proficiência nas 23 competências de liderança. A sua elaboração obedeceu aos

<sup>17</sup> Peritos da comissão de validação: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco (Academia Militar); Professora Doutora Fernanda Nogueira (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas); Professor Doutor António Rosado (Faculdade de Motricidade Humana); Professor Doutor Vítor Ferreira (Faculdade de Motricidade Humana); Professora Doutora Eda Lucas (Universidade de Brasília); Tenente-coronel de Infantaria (Doutor) Luís Bernardino (Academia Militar); Professora Doutora Ana Lúcia Casademunt (Universidade de Córdoba); Professora Doutora Elisabette Serra (Instituto Superior da Maia); Professora Doutora Maria Eduarda (Instituto Superior de Economia e Gestão); Professor Doutor Carlos Barracho (Universidade Lusíada); Professor Doutor José Luíz (Universidade de Málaga).

seguintes critérios de formulação: objetividade, simplicidade, obtenção de itens relevantes, abrangência do assunto em estudo e clareza.

Segundo Sarmiento (2013), Fortin (2009b) e Quivy e Campenhoudt (2008), para que um inquérito seja confiável e permita uma medição rigorosa, tem que obedecer a um conjunto de etapas, conforme esquematizado na Figura n.º 2.



**Figura n.º 2 – Síntese das Etapas da Investigação por Inquérito sob a Forma de Questionário.**

**Fonte:** Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008); Fortin (2009b) e Sarmiento (2013).

#### 4.5.4. Validação do Inquérito Preliminar

Após a elaboração do inquérito por questionário, este foi sujeito a uma validação (numa versão preliminar) feita por uma Comissão de Validação constituída por dois especialistas<sup>18</sup>, o orientador deste trabalho Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco e pelo Professor Doutor Tiago Andrade Diogo (Instituto Superior de Economia e Gestão).

#### 4.5.5. Pré-Teste ao Inquérito Preliminar

Após terem sido efetuadas as alterações sugeridas pela Comissão de Validação à versão preliminar do inquérito, este foi aplicado a 30 indivíduos com as mesmas características da amostra. O pré-teste procurou garantir que, as questões não suscitavam dúvidas e eram entendidas com clareza. Verificou-se que todas as questões foram interpretadas

<sup>18</sup> Foi solicitado aos peritos que se manifestassem relativamente à pertinência das questões e compreensão dos itens, examinando o entendimento simples e claro de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do comportamento do item, da sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo de cada revisor foram obtidos de forma direta e individual a fim de evitar influências de opiniões. Como resultado da revisão efetuada pela comissão de validação, entendeu-se alterar a escala de Likert de 1 a 5 para 0 a 10.

adequadamente pelos inquiridos. Desta forma, não tendo sido detetada qualquer incongruência no pré-teste, procedeu-se à aplicação do mesmo (Hill & Hill, 2005).

Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que têm valores próprios próximos de 1, utilizou-se o “*Alpha de Cronbach*” como medida de fidelidade. A confiabilidade varia consoante os valores indicados: maior que 0,9 – Excelente; de 0,9 a 0,8 – Bom; de 0,8 a 0,7 – Aceitável; de 0,7 a 0,6 – Questionável; de 0,6 a 0,5 – Pobre; menor do que 0,5 – Inaceitável (Maroco, 2003).

Tabela n.º 2 – Estudo das Competências de Liderança e Respetivos Itens.

Competências	Itens			$\alpha$ Pré-Teste	$\alpha$ Final
Consideração	11	34	57	0,69	0,87
Aptidão Técnica e Profissional	12	35	58	0,80	0,89
Autoconfiança	13	36	59	0,79	0,62
Autocontrolo	14	37	60	0,78	0,88
Capacidade de Resolver Problemas	15	38	61	0,77	0,89
Comunicação	16	39	62	0,70	0,86
Comunicação Assertiva	17	40	63	0,80	0,84
Coragem	18	41	64	0,66	0,80
Promoção do Desenvolvimento	19	42	65	0,86	0,87
Empatia	20	43	66	0,73	0,88
Liderança Participativa	21	44	67	0,87	0,87
Liderança por Delegação	22	45	68	0,73	0,76
Flexibilidade e Adaptabilidade	23	46	69	0,86	0,87
Trabalho de Equipa e Coesão	24	47	60	0,75	0,88
Gestor de Conflitos e Negociação	25	48	71	0,62	0,88
Influência/Referência	26	49	72	0,68	0,87
Orientação para as Tarefas	27	50	73	0,81	0,89
Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização	28	51	74	0,70	0,90
Relações Interpessoais	29	52	75	0,74	0,86
Tomar Decisões	30	53	76	0,66	0,87
Transparência	31	54	77	0,71	0,80
Visão	32	55	78	0,77	0,89
Proatividade	33	56	79	0,72	0,91

No final, resultou um Inquérito de Competências de Liderança<sup>19</sup>, constituído por uma **primeira parte** com os dados sociodemográficos, que contém 11 questões sobre dados pessoais e experiências dos inquiridos, as quais permitem caraterizar e inferir, do ponto de vista estatístico e demográfico, a amostra em estudo. A **segunda parte** é

<sup>19</sup> Ver Apêndice E: Questionário Final.

constituída por 69 perguntas fechadas, que pretendem aferir o grau de proficiência das 23 competências em estudo. Na **terceira parte** constam os três fatores critério, com 12 itens, que permitem avaliar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação de Rouco (2012) adaptado e acrescentando itens ao modelo original de Avolio e Bass (2004) tendo em conta a crítica internacional de outros investigadores.

Para a recolha dos dados foi utilizada uma escala de Likert de 0 a 10 (em que 0 – extremamente ineficaz e 10 – extremamente eficaz).

#### 4.6. Elaboração do Inquérito por Entrevista

Os inquéritos por entrevista *“permitem colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos (...) às expectativas e às atitudes”* (Fortin, 2009a, p. 245). As entrevistas realizadas junto dos interlocutores visados, tiveram por base um guião<sup>20</sup> semiestruturado, o qual foi apresentado da mesma forma a todos os interlocutores, permitindo assim ao investigador, efetuar *“... comparações entre os respondentes e (...) uma maior fidelidade do que as formas de entrevistas menos estruturadas”* (Fortin, 2009a, p. 246).

O objetivo das entrevistas primou essencialmente por obter a confirmação de alguns resultados, junto de indivíduos conhecedores do tema em investigação.

#### 4.7. Amostra

Segundo Fortin (2009b, p. 311) a população define-se como *“um conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características comuns”*. Por sua vez, diretamente relacionada com a população encontra-se a amostra que é a *“fração de uma população sobre a qual se faz o estudo. Deve ser “representativa da população, isto é, que certas características conhecidas da população devem estar presentes em todos os elementos da população”* (Fortin, 2009b, p. 312).

Neste trabalho houve conveniência de dividir a amostra, à qual seria aplicada os inquéritos por questionário, em dois grandes grupos: amostra militar e amostra civil. De referir, que para os inquéritos por entrevista, a amostra cingiu-se a 10 Oficiais Subalternos de AdMil e 10 Gestores Operacionais.

---

<sup>20</sup> Ver Apêndice G: Guião de Entrevista aos Gestores Operacionais e Apêndice H: Guião de Entrevista aos Oficiais Subalternos de AdMil.

#### 4.7.1. Amostra Militar

A população escolhida para o estudo foi constituída pelo conjunto dos Oficiais Subalternos de AdMil, dos Oficiais RC/RV do SAM, dos Aspirantes e Cadetes-Alunos que frequentam a AM no ano letivo 2013/2014, perfazendo um total 562 indivíduos, como ilustra o Apêndice F – Amostra Militar para o Inquérito.

Para determinar a dimensão adequada de uma amostra aleatória simples ( $n$ ), de uma população finita ( $N$ ), quando se pretende estimar uma proporção da população ( $p$ ), com um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um erro ( $\epsilon$ ), utiliza-se a fórmula abaixo indicada (Sarmiento, 2013).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo à população em estudo, ou seja,  $N=562$ . A proporção ( $p$ ) pode assumir todos os valores no intervalo  $[0,1]$  e a função  $[p \times (1 - p)]$  assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima (Sarmiento, 2013). Visto que não se conhecia a proporção ( $p$ ), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é,  $p=0,5$ . Pretendia-se que o nível de confiança fosse  $\lambda=95\%$  e o nível de precisão  $\epsilon=\pm 5\%$ . Para este nível de confiança a distribuição normal apresentava o valor  $Z_{\alpha/2}=1,96$ . Obteve-se uma amostra adequada  $n=228,18$ . O valor de “ $n$ ” tem um peso percentual de 40,6%, representando a proporção de indivíduos de cada categoria aos quais será aplicado o questionário. Tendo em conta que os indivíduos são pessoas inteiras e por forma a aumentar ainda mais a credibilidade dos dados obtidos, aumentou-se a amostra sendo a amostra real  $nr=394$ .

Paralelamente, foi aplicado o questionário a uma amostra por conveniência, constituída por 31 Aspirantes RC/RV do 1º turno do CFO de 2014.

#### 4.7.2 Amostra Civil

O inquérito foi ainda aplicado a uma amostra de conveniência constituída por 30 Gestores Operacionais. Esta amostra baseou-se no número mínimo para permitir um tratamento adequado dos dados no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

#### **4.8. Procedimentos – Recolha de Dados e Métodos Estatísticos Utilizados**

Para cumprir os objetivos propostos houve a necessidade de encontrar ferramentas que auxiliassem no preenchimento e envio do respetivo inquérito. Tendo em consideração a dispersão dos oficiais de AdMil pelo país e o tempo que seria necessário despende, optou-se pelo envio do inquérito via correio eletrónico. O inquérito foi disponibilizado na aplicação *Google Docs*. Esteve disponível *on-line* durante o mês de abril e maio na plataforma *Google Drive*. Importa ainda referir, o conjunto de ferramentas que possibilitaram o tratamento dos dados recolhidos, designadamente o programa estatístico SPSS e o *Microsoft Office Excel* <sup>TM</sup>.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

#### **5.1. Introdução**

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos na investigação elaborada. Os métodos escolhidos para a análise contemplam a técnica estatística descritiva e a análise de conteúdo. Segundo Fortin (2009a, p. 331), os resultados “*deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses*”.

Traçadas as premissas, serão analisados primariamente os resultados do inquérito e posteriormente as respostas das entrevistas. Apresenta-se a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e as variáveis em estudo, procurando assim, concluir os valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras. De modo a complementar esta informação serão ainda apresentados os resultados de 20 entrevistas confirmatórias, realizadas a 10 Oficiais Subalternos de AdMil e a 10 Gestores Operacionais.

#### **5.2. Análise do Inquérito por Questionário**

Após o preenchimento de todos os questionários foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2013* e depois transferida para o programa SPSS, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

Para caracterizar a amostra fez-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das competências de liderança entre as diferentes Categorias em estudo, recorreu-se aos testes paramétricos. Na utilização destes testes é verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas. São utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade). No método da comparação múltipla de médias, utiliza-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto, para colmatar desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é

dos mais potentes. Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

### 5.2.1. Caraterização Sociodemográfica da Amostra

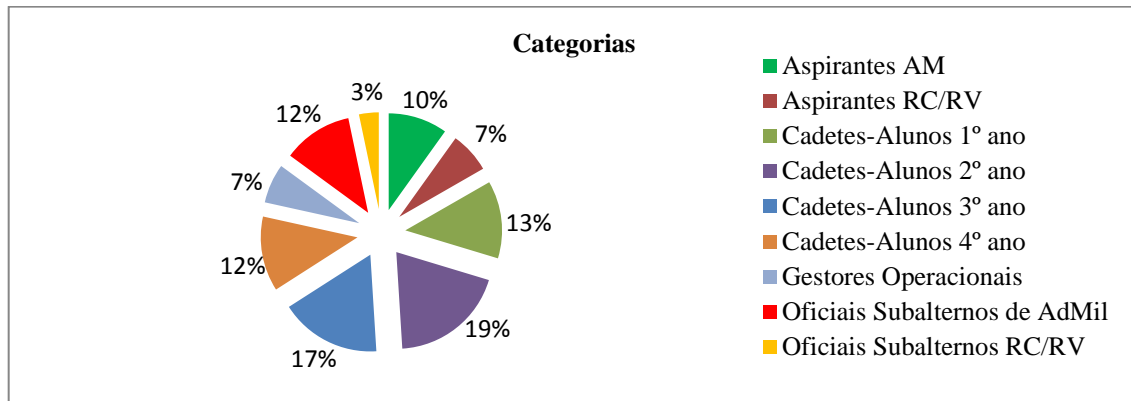


Gráfico n.º 1 - Categoria dos Inquiridos.

No que diz respeito à categoria dos inquiridos (Gráfico n.º 1), podemos constatar que num total de 455 inquiridos, 7% (30 civis) pertencem à categoria de Gestores Operacionais, 12% (53 militares) Oficiais Subalternos de AdMil, 3% (15 militares) Oficiais RC/RV do SAM, 10% (45 militares) Aspirantes da AM 7% (31 militares) Aspirantes RC/RV, por último, 61% (281 militares) pertencem à categoria de Cadete-Aluno.

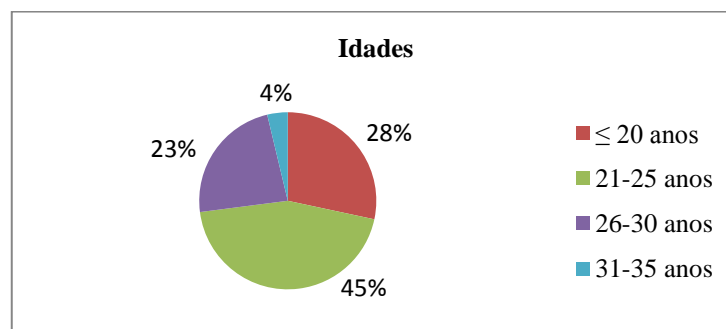


Gráfico n.º 2 - Idade dos Inquiridos.

O Gráfico n.º 2 é representativo da idade dos inquiridos onde se observa que 28% (129 indivíduos) tem 20 anos ou menos, 45% (203 indivíduos) tem entre 21 a 25 anos, 23% (106 indivíduos) tem 26 a 30 anos, e os restantes 4% (17 indivíduos) têm entre 31 a 35 anos.



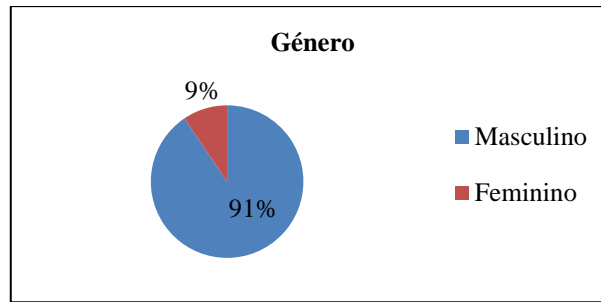


Gráfico n.º 3 - Género dos Inquiridos.

O Gráfico n.º 3 expõe as percentagens quanto ao género dos inquiridos, o que indica a grande disparidade de género, sendo que 9% (43 elementos) da amostra é do género feminino e os restantes 91% (412 elementos) são do género masculino.

### 5.2.2. Estatística Descritiva das 23 Competências de Liderança

Apresenta-se uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto à perceção do nível de proficiência, por parte dos inquiridos, relativamente às competências de liderança em estudo, com a respetiva interpretação e discussão dos mesmos.

### 5.2.2.1. Evolução do Nível de Proficiência das Competências de Liderança dos Cadetes-Alunos ao Longo do Percurso na AM<sup>21</sup>

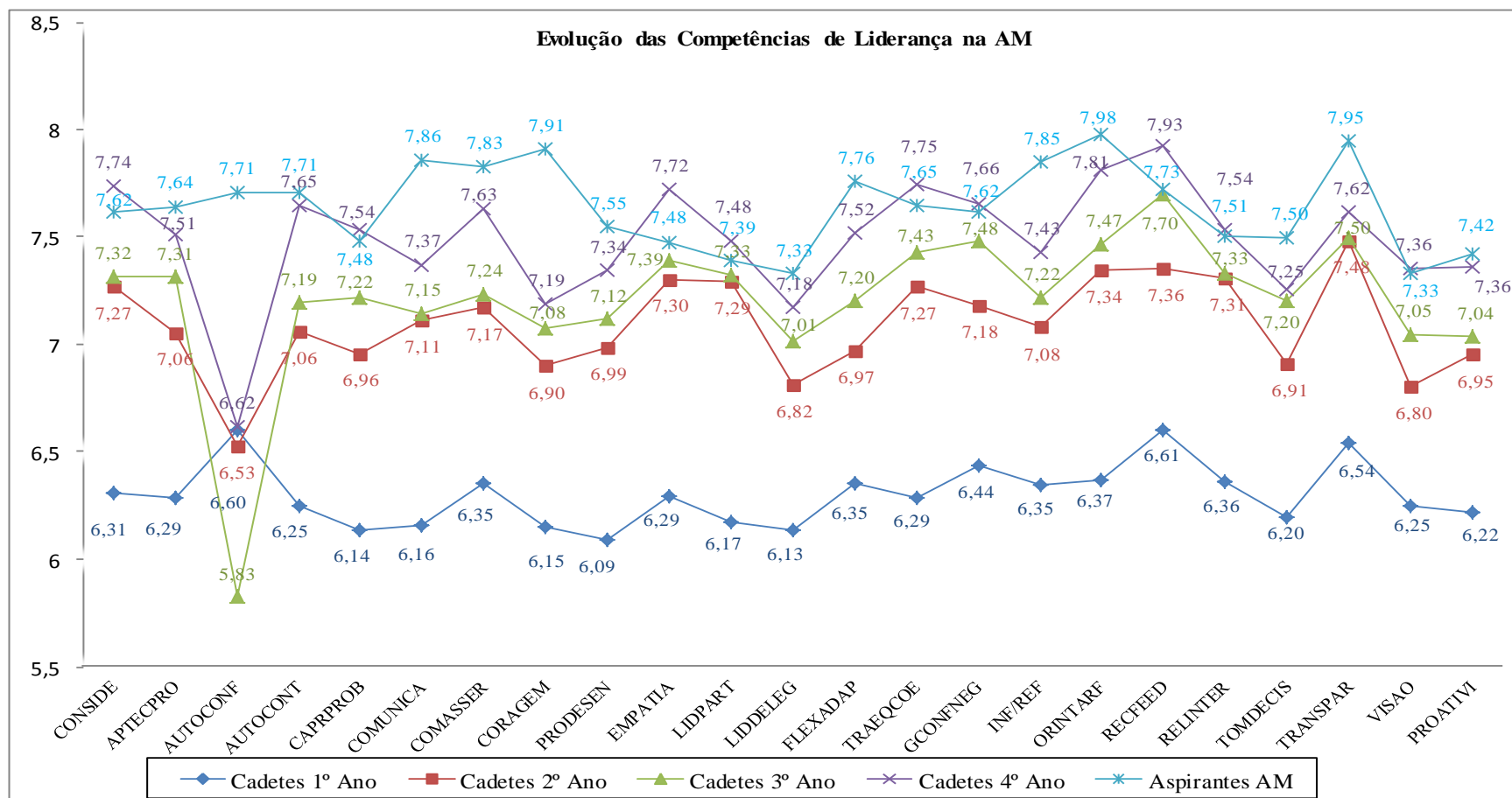


Gráfico n.º 4 - Evolução da Proficiência das Competências de Liderança nos Alunos da Academia Militar.

<sup>21</sup> Para melhor leitura dos valores ver Apêndice HH: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo.

Nesta subsecção pretende-se identificar, se existe ou não, diferenças entre os valores médios das dimensões nos diferentes anos da AM, e assim, verificar se a formação ministrada pela AM é uma mais-valia na aquisição e evolução da proficiência, por parte dos Cadetes-Alunos, nas 23 competências de liderança em estudo.

Tal como ilustra o Gráfico n.º 4, verifica-se uma evolução da média aritmética das competências de liderança em estudo, ao longo dos cinco anos na AM.

**Os Cadetes-Alunos do 1º ano** apresentam a média aritmética das 23 competências de liderança mais baixa, cifrando-se nos  $X_m = 6,30$ . Nestes, a variável “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, com um valor de  $X_m = 6,61$ , enquanto, a variável “promoção do desenvolvimento” apresenta o menor valor aritmético de todos, ou seja,  $X_m = 6,09$ . **Os Cadetes-Alunos do 2º ano** apresentam a segunda média aritmética mais baixa, com um valor de  $X_m = 7,09$ . Nesta categoria a variável “transparência” detém a média aritmética mais elevada de todas, com um valor de  $X_m = 7,48$ ; contrariamente, a variável “autoconfiança” apresenta o menor valor aritmético ( $X_m = 6,53$ ). **Os Cadetes-Alunos do 3º ano** possuem a terceira média aritmética mais baixa, com um valor de  $X_m = 7,21$ . Nesta categoria a variável “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” é a que detém a média aritmética mais elevada ( $X_m = 7,70$ ); por sua vez, o menor valor aritmético ( $X_m = 5,83$ ) refere-se à variável “autoconfiança”. **Os Cadetes-Alunos do 4º ano** apresentam a segunda média aritmética mais elevada, com um valor de  $X_m = 7,49$ . Nesta categoria, a variável “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” possui a média aritmética mais alta, com um valor de  $X_m = 7,93$ ; em oposição, a variável “autoconfiança” apresenta o menor valor aritmético ( $X_m = 6,62$ ). **Os Aspirantes** apresentam a média aritmética mais elevada, com um valor de 7,64. Nesta categoria a variável “orientação para as tarefas” possui a média aritmética mais alta de todas, com um valor de  $X_m = 7,98$ , enquanto, as variáveis “liderança por delegação” e “visão” apresentam o menor valor aritmético ( $X_m = 7,33$ ).

O aumento da média aritmética com o decorrer do percurso académico na AM traduz uma melhoria gradual do nível de proficiência das competências de liderança, por parte dos Cadetes-Alunos. Este dado, confirma a importância da formação em liderança como o “alimento” das competências dos líderes, e em particular da formação em liderança nos moldes que se conhecem na AM. Estes resultados estão de acordo com os obtidos por Pascarella e Terenzini (1991, 2005) e Komives et al. (2005), os quais mostram que os alunos podem adquirir e desenvolver competências de liderança durante o seu percurso

acadêmico. Neste sentido, realça-se Adair (1992) que defende que a “liderança instantânea” não existe, ou seja, é preciso “crescer” como líder.

### 5.2.2.2. Diferenças entre as Dimensões Quanto à Categoria dos Inquiridos<sup>22</sup>

Nesta subsecção analisa-se separadamente as diferentes categorias dos inquiridos, dividindo-as em dois grupos. Em primeiro lugar, comenta-se as diferenças entre Oficiais Subalternos de AdMil, Oficiais Subalternos RC/RV e Gestores Operacionais. Por último, as diferenças entre os Aspirantes da AM e os Aspirantes RC/RV. Esta divisão resulta da preocupação do investigador em analisar as categorias agrupando-as por aproximação do conteúdo de funções, de modo a conseguir demonstrar, através de duas análises paralelas, a importância da formação e do desenvolvimento das competências de liderança na Academia Militar.

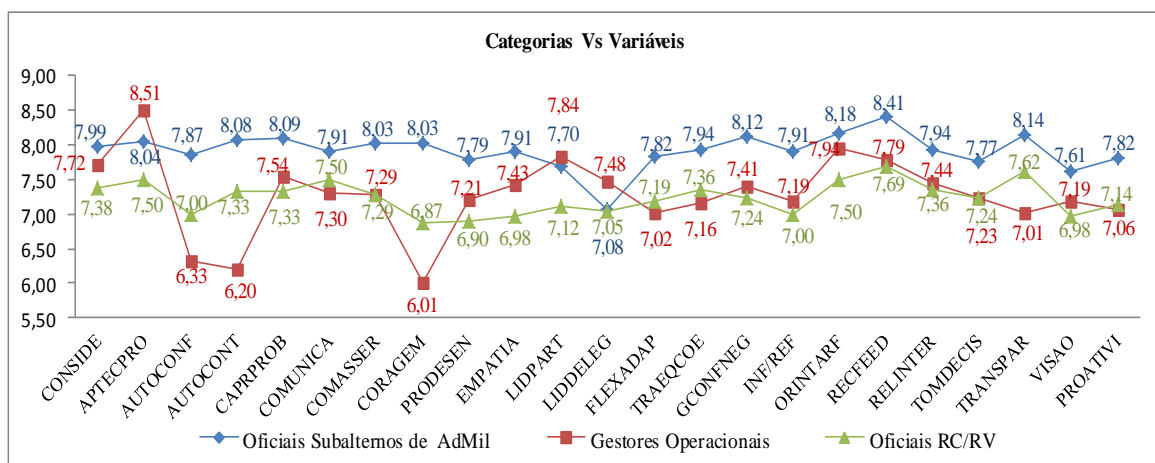


Gráfico n.º 5 - Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Oficiais Subalternos e Gestores Operacionais.

De forma geral, e como ilustra o Gráfico n.º 5, pode-se constatar que os Oficiais Subalternos de AdMil, possuem uma maior proficiência das 23 competências de liderança em estudo, com uma média aritmética total de  $X_m = 7,92$ . Contrariamente, as duas outras categorias possuem uma maior oscilação das competências e uma média aritmética total inferior, respetivamente,  $X_m = 7,24$  para os Oficiais Subalternos RC/RV do SAM e  $X_m = 7,27$  para os Gestores Operacionais.

De realçar que a competência com a média aritmética mais elevada ( $X_m = 8,41$ ), para a categoria dos **Oficiais Subalternos de AdMil**, é “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, enquanto, a variável “liderança por delegação” apresenta o menor

<sup>22</sup> Para melhor leitura dos valores ver Apêndice HH: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo.

valor ( $X_m = 7,08$ ). Importa ainda mencionar outras variáveis que se destacam pelos seus valores elevados, nomeadamente: “transparência”, “orientação para as tarefas”, “Gestor de conflitos e negociação”, “coragem”, “comunicação assertiva”, “autocontrolo” e “aptidão técnica e profissional”. Relativamente aos **Oficiais Subalternos RC/RV**, de igual modo, a competência “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” é a que detém a média aritmética mais elevada de todas ( $X_m = 7,69$ ), por sua vez, o menor valor aritmético ( $X_m = 6,87$ ) refere-se à variável “coragem”. Cumulativamente, as variáveis “empatia”, “promoção do desenvolvimento” e “visão” apresentam uma média aritmética baixa. Por fim, os **Gestores Operacionais** apresentam a média aritmética mais elevada ( $X_m = 8,51$ ) na variável “aptidão técnica e profissional”, enquanto, o menor valor aritmético ( $X_m = 6,01$ ) refere-se à variável “coragem”. As variáveis “autoconfiança” e “autocontrolo” também apresentam valores baixos relativamente às restantes competências e às duas categorias anteriores. As variáveis “orientação para as tarefas”, “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” e “liderança participativa” apresentam valores elevados quando comparadas com as restantes.

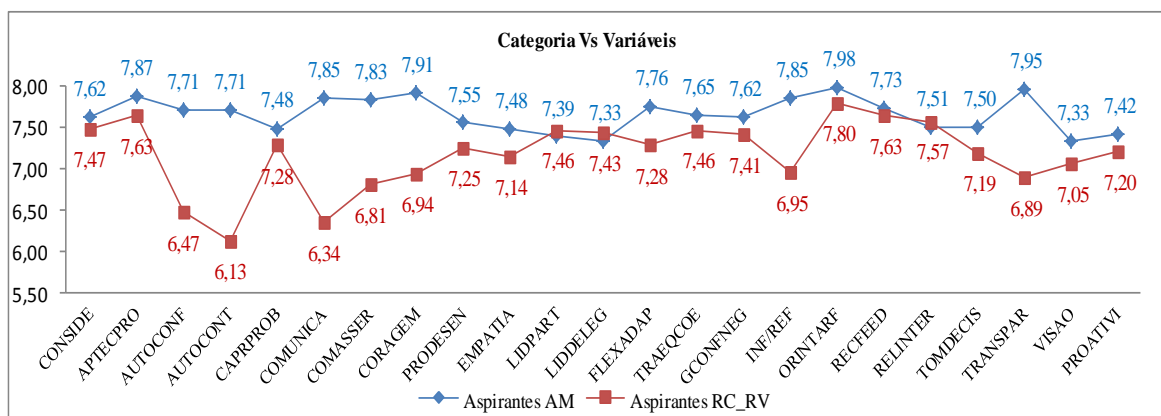


Gráfico n.º 6 - Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Aspirantes.

Na comparação entre os **Aspirantes da AM** e em **RC/RV**, os primeiros apresentam a média aritmética mais elevada das 23 variáveis em estudo, cifrando-se nos  $X_m = 7,66$ . Nestes a variável “orientação para as tarefas” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, com um valor de  $X_m = 7,98$ , enquanto, a variável “visão” apresenta o menor valor aritmético de todos ( $X_m = 7,33$ ). As competências: “comunicação”, “comunicação assertiva”, “coragem”, “influência e referência” e “transparência”, apresentam valores significativamente elevados. Os **Aspirantes RC/RV** apresentam uma média aritmética mais baixa, com um valor de  $X_m = 7,17$ . Do mesmo modo, a variável “orientação para as tarefas” detém a média aritmética mais elevada de todas, com um valor

de  $X_m = 7,80$ ; contrariamente, a variável “autocontrolo” apresenta o menor valor aritmético ( $X_m = 6,13$ ). Exibem igualmente valores baixos as competências: “autoconfiança” e “comunicação”.

Os resultados obtidos vêm confirmar as hipóteses avançadas pelo autor no início deste trabalho e defendidas por Benmelech e Frydman (2013) de que a formação e experiência no meio militar são uma mais-valia no incremento das competências de liderança.

Os Oficiais Subalternos de AdMil, bem como, os Aspirantes da AM possuem uma maior proficiência das 23 competências de liderança, quando comparados com os Oficiais RC/RV, Aspirantes RC/RV e Gestores Operacionais, apesar de todos eles, exceto os últimos, estarem inseridos no meio militar. Estas diferenças são explicadas pela maior formação militar dos Oficiais Subalternos de AdMil e Aspirantes da AM, onde adquirem experiência prática, que é difícil de aprender de outra forma, o que se revela numa mais-valia, como refere Duffy (2006). Por outro lado, nos Gestores Operacionais, nota-se uma maior heterogeneidade na proficiência das competências de liderança com a “aptidão técnica e profissional” em grande destaque. Este dado é explicado pelo modo como estes Gestores são seleccionados e pelas variáveis a que o meio civil dá mais ênfase. É bom lembrar que, por norma, o recrutamento e a progressão na carreira no meio civil está muito associada à noção de *Curriculum*, no qual a componente teórica e prática é claramente a mais avaliada, ao invés do meio militar em que há uma avaliação mais holística da pessoa (componente cognitiva, desembaraço físico, desenvolvimento psicológico).

De salientar que todas as categorias em estudo apresentam uma proficiência elevada no que diz respeito à “orientação para as tarefas”. Este resultado nos militares está relacionado com o facto de a Instituição Militar ser bastante hierarquizada e o cumprimento da missão com a máxima eficiência e eficácia ser uma procura constante. Nos Gestores Operacionais esta “orientação para as tarefas” pode estar relacionada com o ambiente empresarial que nos dias de hoje é cada vez mais competitivo e produtivo. Por outro lado, a proficiência das competências: “coragem”, “transparência”, “comunicação assertiva”, “autocontrolo” e “autoconfiança” é bastante mais elevada nos Oficiais e Aspirantes do QP. A merecer particular destaque há ainda o facto de os Aspirantes da AM apresentarem um nível de proficiência baixo no que diz respeito à competência “visão” algo que está relacionado com o papel que estes desempenham na instituição, numa fase inicial da carreira, pois numa estrutura hierarquizada a competência “visão” está

geralmente associada a postos superiores da cadeia hierárquica (Oficiais Superiores e Oficiais Gerais), sendo expectável que vá adquirindo maior importância e sendo cada vez mais solicitada com o evoluir da carreira militar (Mumford et al., 2000), algo que podemos verificar neste estudo, visto que os Oficiais Subalternos de AdMil apresentam uma maior proficiência.

Por último, os resultados sugerem que o desenvolvimento do nível de proficiência das competências de liderança é progressivo e contínuo. Tal como Mumford et al. (2000) identificaram diferenças na proficiência das competências de liderança quando compararam Oficiais Subalternos, Capitães e Oficiais Superiores, também neste estudo se identifica uma maior proficiência por parte dos Oficiais Subalternos de AdMil do que dos Aspirantes da AM.

### 5.2.3. Diferenças Significativas<sup>23</sup>

Nesta subsecção pretende-se identificar diferenças significativas entre os valores médios das variáveis – competências de liderança<sup>24</sup>, seguindo o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. Apenas a variável “categoria” será dissecada pela sua maior pertinência e fruto da limitação de paginação para a elaboração deste trabalho.

#### 5.2.3.1. Diferenças Significativas entre as Variáveis e as Categorias<sup>25</sup>

Existem diferenças significativas nas 23 variáveis no que respeita aos Cadetes-Alunos do 1º ano e Cadetes-Alunos do 4º ano, sendo os últimos os que apresentam uma maior proficiência. Relativamente à variável “autoconfiança”, “autocontrolo” e “transparência” as diferenças recaem entre os Oficiais Subalternos de AdMil e os Gestores Operacionais, bem como, entre os Aspirantes RC/RV e os Aspirantes da AM. No que respeita às variáveis “comunicação” e “comunicação assertiva” verificam-se diferenças significativas entre os Aspirantes RC/RV e os Aspirantes da AM. Por sua vez, no que concerne à variável “coragem” verificam-se diferenças entre os Oficiais Subalternos de AdMil e os Gestores Operacionais. Os Oficiais Subalternos de AdMil e os Aspirantes da AM são os que apresentam maior proficiência nas competências acima referidas.

---

<sup>23</sup> Toda a informação explanada neste subcapítulo foi retirada do Apêndice HH: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo e do Apêndice II: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias.

<sup>24</sup> Ver Apêndice B: Competências de liderança e respetivos itens.

<sup>25</sup> Ver Apêndice II: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias.

Não esquecendo que as descobertas relativas à interação entre a genética (Arvey et al., 2006; Arvey et al., 2007; Li et al., 2012) e o ambiente (Day, 2000; Gottesman, 1991; Plomin & Rutter, 1998; Zhang et al., 2009) são um subsídio importante para o desenvolvimento da proficiência das competências de liderança, importa realçar o papel de relevo dos esforços desenvolvidos na formação e desenvolvimento da liderança pelas organizações (Zhang et al., 2009).

As diferenças significativas entre os Cadetes-Alunos do 1º ano e os Cadetes-Alunos do 4º ano apoiam a tese que a AM prepara os seus alunos para se tornarem líderes eficazes dentro das suas comunidades para a melhoria da sociedade, algo que Astin (1993) defende como sendo o principal objetivo de qualquer estabelecimento de ensino superior. A aquisição e desenvolvimento da proficiência das competências de liderança por parte dos alunos da AM, deve-se ao ambiente dinâmico de eventos estratégicos, desde as atividades do Corpo de Alunos, do Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos, do Grupo de Formação Geral Militar, além de todas as Atividades Circum-Escolares (ACE's), com uma forte dependência teórica (Hughes et al., 2006). As diferenças entre os Cadetes-Alunos do 1º ano e os Cadetes-Alunos do 4º ano enfatizam a ideia que os alunos podem desenvolver as competências de liderança durante os anos de faculdade (Pascarella & Terenzini, 2005; Komives et al., 2005).

Uma das condições de admissão para o ingresso na AM, nomeadamente, não ter mais de 21 anos, está em concordância com o estudo de Velsor e Wright (2012) que definem os 21 anos como a idade limite para obter os melhores resultados através de programas de ensino de liderança. A esta condição acresce a Inspeção Médica, a Prova de Aptidão Física, a Prova de Língua Inglesa e a Prova de Aptidão Militar, que juntas concorrem para selecionar os melhores dos melhores para ingressar na Academia Militar, segundo critérios de seleção bem definidos.

Como referem Covey (2009) e Velsor e Wright (2012) o desenvolvimento das competências de liderança não pode começar quando as pessoas iniciam a sua carreira profissional, mas sim ser algo que todos beneficiem numa fase inicial do seu percurso académico. A AM apresenta-se como um exemplo a seguir pela maioria dos Estabelecimentos de Ensino Superior em Portugal, já que nestes, apenas uma minoria dos jovens participam em programas formais de desenvolvimento da liderança.

As diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos de AdMil e os Gestores Operacionais relativamente às variáveis: “autoconfiança”, “autocontrolo”, “transparência” e “coragem”, reforça a importância de uma formação com cariz militar, algo que tem



desaparecido, e ao mesmo tempo, a importância da AM para a aquisição e desenvolvimento da proficiência das competências de liderança. Gestores com experiência militar são menos propensos a envolver-se em atividades fraudulentas, já que o serviço militar está associado a uma redução de aproximadamente 70% no risco de fraude, em comparação com os Gestores que não têm experiência militar (Benmelech & Frydman, 2013). Paralelamente, Gestores com formação militar tendem a lidar melhor com a pressão, algo que não é contemplado na mesma medida, pelos planos de estudos das universidades civis (Benmelech & Frydman, 2013). A “coragem” apresenta-se como uma competência específica e essencial à categoria dos Oficiais Subalternos de AdMil, já que estes apresentam uma proficiência bastante superior aos Gestores. A capacidade de lutar pelos objetivos sem olhar ao perigo, quando se executa ações absolutamente necessárias é uma vantagem competitiva dos Oficiais de AdMil relativamente aos Gestores.

A capacidade de superar contratempos, adversidades e crises, ou seja, a presença de um ambiente desfavorável é uma constante durante a formação dos Cadetes-Alunos na AM, através de diferentes atividades, horários condensados, exercícios de campo e exigência académica, física e psicológica. Este ambiente potencializa a proficiência das competências de liderança (Bennis & Thomas, 2002; Masten & Reed, 2002; Luthans & Avolio, 2003; Bligh et al., 2004).

Os resultados obtidos realçam a excelência dos valores e vivências da Instituição Militar, bem como, as competências de liderança desenvolvidas na AM. A complementaridade da formação universitária com experiências militares pode ser uma mais-valia para as organizações. Adair (1992) afirma que a melhor forma de desenvolver competências de liderança nos jovens que terminam as suas licenciaturas é ingressarem como Oficiais nas FFAA dos seus países.

Relativamente aos Aspirantes da AM e Aspirantes RC/RV existem diferenças significativas nas variáveis: “autoconfiança”, “autocontrolo”, “transparência”, “comunicação” e “comunicação assertiva”. Estas diferenças, reforçam os resultados obtidos anteriormente e confirmam, através da comparação de duas categorias puras, ou seja, os Aspirantes do QP que acabaram de sair da AM e os Aspirantes RC/RV que acabaram as suas licenciaturas em universidades civis, que o desenvolvimento de competências de liderança depende de uma aprendizagem contínua e progressiva, e de como as pessoas interagem com o ambiente (Mumford et al., 2000).

#### 5.2.4. Estudos Exploratórios – Fatores Critério

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as 23 competências de liderança em estudo e os três fatores critério, para as diferentes categorias, com exceção dos Cadetes-Alunos e Oficiais RC/RV, visto não ser pertinente para o estudo. Os Apêndices KK, LL, MM e NN, explanam os resultados que comprovam as correlações.

##### 5.2.4.1. Oficiais Subalternos de Administração Militar

Relativamente ao fator critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” existe correlação significativa para  $p < 0,01$  em 21 competências de liderança, excluindo-se a “liderança participativa” e “liderança por delegação”. A “eficácia” e a “satisfação” apresentam correlação significativa para  $p < 0,05$  com a “liderança participativa”.

A competência “capacidade de resolver problemas” é a que está mais fortemente relacionado com o “esforço extraordinário”. A “tomada de decisão” apresenta o maior valor de correlação com a “eficácia” e a competência “relações interpessoais” com o fator critério “satisfação”.

##### 5.2.4.2. Gestores Operacionais

Os fatores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, apresentam correlação significativa com 19 competências de liderança, excluindo-se a “aptidão técnica e profissional”, “liderança participativa”, “liderança por delegação” e “coragem”, contudo, esta última apresenta correlação com o fator “esforço extraordinário”. As correlações acima referidas têm um valor de  $p < 0,01$  para todas as competências, exceto a relação entre “eficácia” e “autocontrolo”, “satisfação” e “orientação para tarefas”, “eficácia” e “visão” ( $p < 0,05$ ).

A competência “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” é a que está mais fortemente relacionado com o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

##### 5.2.4.3. Aspirantes da Academia Militar

Os fatores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, apresentam correlação significativa com todas as dimensões exceto com a “liderança participativa”. À

exceção da correlação entre “esforço extraordinário” e “liderança por delegação” ( $p < 0,05$ ), todas as outras apresentam uma relação de  $p < 0,01$ .

A competência “visão” é a que está mais fortemente relacionada com o “esforço extraordinário”. As competências “tomada de decisão” e “capacidade de resolver problemas” apresentam o maior valor de correlação com a “eficácia” e a competência “trabalho de equipa e coesão” com o fator critério “satisfação”.

#### 5.2.4.4. Aspirantes RC/RV

Os três fatores critério apresentam correlação significativa para  $p < 0,01$  com a dimensão “trabalho de equipa e coesão” e para  $p < 0,05$  com a competência “flexibilidade e adaptabilidade”. Estes não apresentam correlação com as competências “autocontrolo”, “autoconfiança”, “comunicação”, “coragem”, “empatia”, “influência/referência”, “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, “transparência” e “visão”. As restantes competências apresentam correlação com os fatores critério em diferentes graus de significância.

A competência “proatividade” é a que está mais fortemente relacionado com o “esforço extraordinário”. A competência “trabalho de equipa e coesão” apresenta o maior valor de correlação com a “eficácia” e “satisfação”.

### 5.3. Análise dos Inquéritos por Entrevista

Inicialmente foi feita uma codificação das respostas possíveis dos entrevistados. Denominada de codificação inicial ou aberta “*é um processo de identificação de unidades de sentido nos textos verbatim, unidades que o investigador dará um código*” e que podem “*fazer-se a partir de categorias preexistentes*” (Fortin, 2009a, p. 312). Tendo como base a investigação e os conhecimentos adquiridos ao longo da mesma, foi possível estabelecer possibilidades de resposta a cada pergunta. Cada hipótese de resposta foi denominada de “Segmento”<sup>26</sup>. É de salientar que numa determinada questão a cada entrevistado pode verificar-se mais de um tipo de segmento de resposta. A cada entrevistado foi atribuído um número, perfazendo 20 elementos (10 oficiais Subalternos de AdMil e 10 Gestores operacionais)<sup>27</sup>. Posteriormente analisaram-se as respostas de cada um e foram assinalados

---

<sup>26</sup> Ver Apêndice CC: Análise das Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil e Apêndice DD: Análise das Entrevistas aos Gestores Operacionais.

<sup>27</sup> Ver Apêndice EE: Identificação numérica dos entrevistados.

os segmentos<sup>28</sup>, que cada um tomou parte<sup>29</sup>. A análise efetuada foi com base em estatística descritiva e análise de conteúdo.

### 5.3.1. Análise dos Inquéritos por Entrevista aos Oficiais Subalternos de AdMil

Da análise efetuada foi possível verificar que na questão n.º 1 as respostas são inequívocas e não deixam margem para dúvidas. Todos os entrevistados (100%) referiram que a formação na AM promove o desenvolvimento de competências de liderança. Relativamente à questão n.º 2, a maioria dos interlocutores (50%) considerou a UC de Ética e Liderança – M311 uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno. Por sua vez, 30% dos entrevistados consideraram que a UC de Ética e Liderança apesar de relevante, por si só, não é um garante de aptidão profissional. Contudo, aliada à restante formação recebida na AM é uma mais-valia. Por último, 20% dos entrevistados entendem que a UC de Ética e Liderança não é uma "ferramenta" importante, sendo desnecessária. No que respeita à questão n.º 3 verificou-se que sete dos entrevistados (70%) consideram o desempenho de funções/cargos durante a frequência da AM uma mais-valia para o exercício profissional. Por sua vez, 30% afirma que apesar dos aspetos positivos, deveria haver uma melhor gestão por parte da AM, de modo a permitir a um maior número de alunos, e durante um maior período de tempo, a possibilidade de usufruir desta experiência enriquecedora. No que concerne à questão n.º 4, 70% dos entrevistados não frequentou, e não gostaria de frequentar, qualquer curso de liderança, visto que daí não resultaria nenhum benefício, porque no entender destes, a essência base da liderança é ministrada pela AM. Acrescentam ainda que, apenas os Oficiais a devem ministrar, visto a liderança ser o seu *core business*. Os restantes 30% não frequentaram mas gostariam. Na questão n.º 5 não existe consenso entre os entrevistados, sendo que, 30% dos mesmos defendem que as competências de liderança são maioritariamente inatas, todavia, podem e devem ser apreendidas e desenvolvidas com a experiência e ao longo do tempo; contrariamente 30% afirma que as competências de liderança são maioritariamente adquiridas, porém, cada pessoa possui uma herança genética, ou seja, a componente inata também está presente. De referir que os restantes entrevistados têm opiniões mais pragmáticas, sendo que, 20% considera que as competências são inatas, enquanto, os restantes 20% considera que são adquiridas.

---

<sup>28</sup> Ver Apêndice CC: Análise das Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil e Apêndice DD: Análise das Entrevistas aos Gestores Operacionais.

<sup>29</sup> Ver Apêndice FF e GG: Respostas Obtidas nas Entrevistas.

Estas entrevistas serviram para esclarecer alguns aspetos e assuntos que necessitavam de ser aprofundados e explorados. No cômputo geral foram elucidativas e permitiram tirar futuras ilações.

### **5.3.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista aos Gestores Operacionais**

Da análise efetuada foi possível verificar que na questão n.º 1 a maioria dos interlocutores (60%) referem que o seu percurso académico não permitiu desenvolver competências de liderança. Relativamente à questão n.º 2, as respostas são unânimes e não deixam margem para dúvidas. Todos os entrevistados (100%) referiram que não tiveram qualquer UC de liderança durante o ensino universitário, 90% consideraram que seria proveitosa e 10% consideram que não é necessária, pois, a liderança é uma capacidade que se adquire com experiência e não através de conhecimentos teóricos ministrados em sala de aula. No que respeita à questão n.º 3, verificou-se que nove dos entrevistados (90%) consideram que as universidades devem investir na formação em liderança, já que é preciso que estas criem oportunidades práticas de resolução de problemas, que desenvolvam nos estudantes uma liderança empreendedora. De referir que 10% dos inquiridos afirmam que não há necessidade dos Estabelecimentos de Ensino Superior investirem na liderança, visto já existir investimento suficiente nesta área. No que concerne à questão n.º 4, a totalidade dos interlocutores (100%) consideram uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos, apesar da maioria dos entrevistados não ter tido participação ativa em nenhum movimento estudantil. Na questão n.º 5, sete dos entrevistados (70%) não frequentaram cursos de liderança mas transmitem a ideia de que gostariam; contrariamente, 10% não frequentaram e consideram desnecessário. Por fim, 20% frequentou cursos de liderança considerando-os um fator que lhes confere vantagem competitiva. Na questão n.º 6 não existe coerência entre os inquiridos, sendo que a maioria (40%) considera que as competências de liderança são adquiridas, todavia, 30% considera que são inatas. De referir ainda que, 20% afirma que as competências de liderança são maioritariamente adquiridas, porém, cada pessoa possui uma herança genética, ou seja, a componente inata também está presente; os restantes 10% defendem que as competências de liderança são maioritariamente inatas, todavia, podem e devem ser desenvolvidas com a experiência e ao longo do tempo.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **6.1. Introdução**

O presente capítulo expõe a confirmação ou a infirmação das hipóteses previamente formuladas, responde às questões derivadas e à questão central. Seguidamente, apresentam-se as conclusões que se consideraram mais pertinentes, assim como, uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação. Para finalizar, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações.

#### **6.2. Verificação das Hipóteses de Investigação**

A hipótese de investigação n.º 1, **“Existe uma evolução positiva do nível de proficiência das competências de liderança, ao longo do percurso formativo na Academia Militar”** confirma-se totalmente pelos resultados obtidos nos inquéritos, tal como se pode observar no Gráfico n.º 4 - Evolução da Proficiência das Competências de Liderança nos Alunos da Academia Militar. O aumento da média aritmética das 23 competências de liderança em estudo por parte dos Alunos da AM, traduz uma evolução positiva no nível de proficiência associado às competências, dado que confirma a hipótese de investigação. A perceção que a AM promove o desenvolvimento de competências de liderança é reforçada com o maior domínio das mesmas por parte dos Aspirantes da AM face aos RC/RV, categorias que acabaram de concluir a formação académica na AM ou Universidades Civas. Na questão n.º 1 das entrevistas, as respostas dos 10 Oficiais Subalternos de AdMil são unânimes, já que 100% afirmam que a formação ministrada pela AM favorece o desenvolvimento de competências de Liderança.

A hipótese de investigação n.º 2, **“Existem diferenças significativas do nível de proficiência associado às competências de liderança, percecionadas pelos Oficiais Subalternos de Administração Militar, Oficiais RC/RV e Gestores Operacionais”** confirma-se totalmente pelos resultados obtidos nos inquéritos. Através da estatística descritiva das 23 competências de liderança para as categorias acima referidas, presentes

no Gráfico n.º 5 - Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Oficiais Subalternos e Gestores Operacionais, verifica-se que os Oficiais Subalternos de AdMil, possuem uma maior proficiência ( $X_m = 7,92$ ) relativamente às duas outras categorias, Oficiais Subalternos RC/RV do SAM ( $X_m = 7,24$ ) e Gestores Operacionais ( $X_m = 7,27$ ). Paralelamente, as diferenças significativas são apresentadas no Apêndice II – Comparação Múltipla de Médias (Teste *Tukey*) para as Categorias, onde se verifica diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) nas variáveis: “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem” e “transparência”. De referir que estas diferenças apenas existem entre os Oficiais Subalternos de AdMil e os Gestores Operacionais. Na questão n.º 1 das entrevistas, as respostas são contraditórias entre os entrevistados, 60% dos Gestores refere que o seu percurso académico não permitiu desenvolver competências de liderança, enquanto 100% dos Oficiais Subalternos de AdMil referiram que a formação na AM promove o desenvolvimento de competências de liderança, o que reforça a hipótese n.º 2.

A hipótese de investigação n.º 3, **“Existem diferenças significativas do nível de proficiência associado às competências de liderança, percecionadas pelos Aspirantes da AM e os Aspirantes RC/RV”** confirma-se totalmente pelos resultados obtidos no inquérito. Através da estatística descritiva das 23 competências de liderança para as categorias acima referidas, presentes no Gráfico n.º 6 – Grau de Domínio das Competências de Liderança nos Aspirantes, verifica-se que os Aspirantes da AM, possuem uma maior proficiência ( $X_m = 7,66$ ) do que os Aspirantes RC/RV ( $X_m = 7,17$ ). Os valores obtidos através do Apêndice II – Comparação Múltipla de Médias (Teste *Tukey*) para as Categorias, permitem verificar diferenças significativas nas variáveis: “autoconfiança”, “autocontrolo” e “transparência”, “comunicação” e “comunicação assertiva” ( $p < 0,05$ ).

A hipótese de investigação n.º 4.1, **“Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério, quanto aos Oficiais Subalternos de AdMil”** confirma-se parcialmente, tal como se pode observar no Apêndice KK. A dimensão “liderança por delegação” não apresenta correlação significativa com nenhum dos fatores critério ( $p > 0,05$ ) e a “liderança participativa” não regista associação com o fator critério “esforço extraordinário”. Todas as restantes competências apresentam uma correlação com os fatores critério de  $p < 0,01$ .

A hipótese de investigação n.º 4.2, **“Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério, quanto aos Gestores Operacionais”** confirma-se parcialmente, tal como se pode observar no Apêndice LL, já que não existe correlação significativa nas dimensões “aptidão técnica e profissional”, “liderança

participativa” e “liderança por delegação”. A “coragem” apenas apresenta associação com o “esforço extraordinário”. As restantes dimensões apresentam correlação com os fatores critério.

A hipótese de investigação n.º 4.3, **“Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério, quanto aos Aspirantes da AM”** confirma-se parcialmente, tal como se pode observar no Apêndice MM. A “liderança participativa” não apresenta correlação significativa com os fatores critério mas as restantes dimensões apresentam uma correlação de  $p < 0,01$ .

A hipótese de investigação n.º 4.4, **“Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério, quanto aos Aspirantes RC/RV”** confirma-se parcialmente, tal como se pode observar no Apêndice NN, uma vez que, não existe correlação significativa relativamente às dimensões “autoconfiança”, “autocontrolo”, “comunicação”, “coragem”, “empatia”, “influência e referência”, “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, “transparência” e “visão”. As restantes dimensões apresentam correlações com os três fatores critério.

### 6.3. Cumprimento dos Objetivos

Considera-se que os objetivos específicos traçados para esta investigação foram atingidos através da análise efetuada aos dados obtidos nos inquéritos, os quais permitiram responder às questões da investigação, bem como verificar as hipóteses formuladas. À semelhança dos objetivos específicos, o objetivo geral também foi atingido.

### 6.4. Respostas às Questões Derivadas

Relativamente à Questão Derivada n.º 1, designadamente **“Ao longo do percurso formativo na Academia Militar, existe uma evolução positiva no nível de proficiência associado às competências de liderança?”** constata-se, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese n.º 1, que a AM, proporciona uma evolução do nível de proficiência das competências de liderança aos seus alunos, o que se presume como uma mais-valia na sua formação, já que no futuro irão ocupar cargos de comando, direção e/ou chefia tendo como meta o desempenho superior. Pode-se também deduzir, pelas respostas dos Oficiais Subalternos de AdMil à entrevista, que a AM cumpre a sua missão no ensino e formação dos seus alunos. Durante a vivência na AM os Cadetes



adquirem competências e desenvolvem-se como pessoas. Há consenso quanto ao facto de haver uma componente inata na liderança, apesar de esta também ser adquirida e desenvolvida ao longo da vida.

Quanto à Questão Derivada n.º 2, designadamente **“Existem diferenças na percepção dos Oficiais Subalternos de Administração Militar, dos Oficiais RC/RV e dos Gestores Operacionais, quanto ao nível de proficiência associado às competências de liderança?”** constata-se que existem diferenças, entre a percepção dos Oficiais Subalternos de AdMil, dos Oficiais RC/RV e dos Gestores Operacionais, no nível de proficiência associado às competências de liderança, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese n.º 2, com clara vantagem para os primeiros. Estes resultados reforçam a importância de uma formação com cariz militar na construção de um perfil de liderança, algo que tem desaparecido, e que muitas organizações tendem a colmatar, estabelecendo parcerias com Instituições Militares.

Quanto à Questão Derivada n.º 3, designadamente **“Existem diferenças na percepção dos Aspirantes da AM e dos Aspirantes RC/RV, quanto ao nível de proficiência associado às competências de liderança?”** constata-se que existe um maior nível de proficiência associado às competências de liderança dos Aspirantes da AM face aos Aspirantes RC/RV, de acordo com os resultados obtidos no inquérito e a confirmação da hipótese n.º 3. Este resultado reforça a importância da AM como escola de valores, virtudes e formação de líderes.

Quanto à Questão Derivada n.º 4, designadamente **“Quais as competências de liderança que estão diretamente relacionadas com os fatores critério - esforço extraordinário, eficácia e satisfação?”** verifica-se que para levar os colaboradores ao “esforço extraordinário”, os Oficiais Subalternos de AdMil valorizam a competência “relações interpessoais”, os Gestores Operacionais destacam o “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, os Aspirantes RC/RV referem a “proatividade” enquanto os da AM destacam a “visão”. No que respeita à “eficácia”, conclui-se que a “tomada de decisão” é a competência mais valorizada pelos Oficiais e Aspirantes da AM, os Gestores destacam o “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” e os Aspirantes RC/RV “trabalho de equipa e coesão”. Para levar os colaboradores à “satisfação” os Oficiais Subalternos de AdMil elegem entre as 23 competências a “capacidade de resolver problemas”, os Gestores referem “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização” e os Aspirantes RC/RV e da AM o “trabalho de equipa e coesão”.

Verifica-se que os Oficiais Subalternos de AdMil e os Aspirantes da AM, apresentam correlações significativas entre os três fatores critério e 21 competências de liderança, os Gestores Operacionais com 19 e os Aspirantes RC/RV com 16. Pode-se concluir, que os Oficiais Subalternos de AdMil e os Aspirantes AM têm uma maior relação entre os fatores critérios e as competências de liderança. Esta discrepância permite concluir que os Oficiais e Aspirantes da AM diferenciam-se dos Gestores Operacionais e dos Aspirantes RC/RV, no que respeita ao papel destes na organização, ou seja, os primeiros estão associados ao papel de Líder enquanto os segundos ao papel de Gestor.

### 6.5. Resposta à Questão Central

O propósito último desta investigação é responder à questão central designadamente **“Qual a importância da formação ministrada pela Academia Militar para o desenvolvimento das competências de liderança na carreira dos Oficiais Subalternos de Administração Militar?”**.

Numa sociedade de mudanças rápidas, colocam-se alguns desafios aos Oficiais Subalternos de AdMil. As competências de liderança são hoje um fator distintivo no mercado de trabalho e um meio poderoso para aqueles que as possuem e dominam. Os Oficiais Subalternos de AdMil terão que ser proativos e serem capazes de mobilizar em contexto da prática os saberes adquiridos. O desenvolvimento de competências é um processo contínuo ao longo da carreira do Oficial, tendo em vista a excelência do desempenho.

Da análise dos resultados, conclui-se que os Estabelecimentos de Ensino Superior têm um papel importante na construção de perfis profissionais através de uma lista de competências que os alunos devem desenvolver, uma vez que estes serão os líderes de amanhã. A AM apresenta-se como um modelo a seguir, nesta área, já que através deste trabalho confirma-se que os alunos desta instituição apresentam um maior nível de proficiência das competências de liderança, quando comparados com homólogos civis.

Em contexto de Ensino Superior Militar, os alunos adquirem competências teóricas que vão desenvolvendo com o treino, através de exercícios de campo, os quais são uma oportunidade para praticar próximas da realidade, com a vantagem do acompanhamento por parte dos instrutores.

É da articulação entre os saberes teóricos e os saberes práticos que os Oficiais de AdMil desenvolvem o nível de proficiência para responder aos desafios e às situações

complexas, no decorrer da carreira profissional. Esta maior proficiência, por parte dos Oficiais Subalternos de AdMil, quando comparados com os Gestores Operacionais, mostra-se como uma enorme vantagem competitiva no panorama atual.

Referindo Chiavenato (2002), o sucesso e a sustentabilidade das organizações depende, cada vez mais, da capacidade de liderança das suas chefias e do relevo que dão ao seu capital humano. Manter um processo de liderança bem definido e sólido, salvaguardar os valores da Instituição Militar e introduzir as respostas a um contexto de mudança é a forma da AM mostrar visibilidade e prestígio.

Em jeito de conclusão e à semelhança de outros estudos referidos na introdução teórica, destaca-se a importância do ensino da liderança durante a formação académica.

## **6.6. Limitações da Investigação**

O limite de páginas imposto revelou-se inadequado e curto, exigindo uma rigorosa gestão dos conceitos a desenvolver. Outro dos constrangimentos a referir prende-se com o tempo de exclusividade para a investigação, uma vez que é difícil estabelecer contactos com entrevistados e inquiridos e aguardar as posteriores respostas, para proceder ao tratamento dos dados, parte mais morosa do trabalho.

## **6.7. Desafios para Investigações Futuras**

O presente estudo pode ajudar, juntamente com outras pesquisas, os Estabelecimentos de Ensino Superior a traçarem perfis curriculares mais eficientes, ampliando o propósito das universidades com as reais necessidades das organizações.

Desta investigação emergem novas temáticas pertinentes a estudar, das quais se destaca: relacionar as notas das UC dos Cadetes-Alunos com o nível de proficiência das competências de liderança, de modo a conseguir perceber quais as UC que mais contribuem para esta proficiência. Neste sentido, o autor elaborou uma base de dados onde consta as notas das UC dos cinco anos de AM, dos Oficiais Subalternos de AdMil que ingressaram entre os anos de 2003/2004 e 2007/2008. Outro tema possível seria estudar a percepção dos subordinados/colaboradores relativamente ao nível de proficiência, associado às competências de liderança, das diferentes categorias.

## Bibliografia

- Adair, J. (1992). *Liderança para o Sucesso: Deixe de ser Chefe para se tornar Líder*. São Paulo: Livraria Nobel.
- Afonso, P. (2010). *Liderança: Elementos-Chave do Processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership*, (Volume. 2, pp. 3-33). Kiddingtong, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20.
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 693–706.
- Astin, A. (1993). *What Matters in College? Four Critical Years Revisited*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3<sup>th</sup> ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-67.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bazmi, A. (2007). Revisiting Leadership in the Armed Forces. *Air & Space Power Journal*, XXI(3), 5-10.
- Benmelech, E., & Frydman, C. (2013). Military CEOs. *The National Bureau of Economic Research*, 1-55.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Bento, A., & Ribeiro, I. (2010). Sustainable Leadership of Senior Students: The Case Study of Madeira. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 12(1), 66-74.
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bertocci, D. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*. Plymouth: University Press of America.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11<sup>th</sup> terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211–239.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies: University of Exeter.
- Borges, J. V. (2011). A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. Trabalho de Investigação Individual do CPOG, IESM: Lisboa
- Borges, J. V. (2012). A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. *Boletim Ensino*, 12, 67-87.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager – a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45(3), 309-336.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buschlen, E., & Dvorak, R. (2011). The Social Change Model as Pedagogy: Examining Undergraduate Leadership Growth. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 38-56.
- Carew, D., Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard, K. (2010). Is Your Organisation High Performing? In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level* (pp. 3-19). New Jersey: FT Press.
- Chan, K.Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2003a). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003b). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Covey, S. (2009). *The Leader in Me: How Schools and Parents Around the World Are Inspiring Greatness, One Child at a Time*. New York: Free Press.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-614.
- De Neve, J., Mikhaylov, S., Dawes, C., Christakis, N., & Fowler, J. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 24, 45-60.
- Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 146, 3792-3843. Ministério da Defesa Nacional.
- Duffy, T. (2006). Military Experience & CEOs: Is There a Link? *Korn/Ferry International*, 1-12. Retirado: março, 18, 2014, de <http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files//>

documents/briefingsmagazinedownload/Military%20Experience%20and%20CEOs%20Is%20There%20a%20Link%3F%20.pdf.

Felício, M. J. (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: um Estudo na Indústria Portuguesa*. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Fayol, H. (1979). *Administration Générale et Industrielle*. Paris: Dunod.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fortin, M. F. (2009a). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Fortin, M. F. (2009b). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Galhoun, J., Dollett, L., Sinioris, M., Wainio, J., Butler, P., Griffith, J., Warden, G. (2008). Development of an Interprofessional Competency Model for Healthcare Leadership. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 375-391.

Getha-Taylor, H. (2010). Competency Management in the US Federal Government. *K.U. Leuven: Public Management Institute*, 1-9. Retirado: junho, 20, 2014, de <http://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-us.pdf>.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Gottesman, I. I. (1991). *Schizophrenia Genesis: The Origins of Madness*. New York: Freeman.

Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Volume 2, pp. 11-63). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Henry, F. (1950). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Editora Atlas.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organization Behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.

- Hill, M. M, & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabas.
- Hooper, A., & Potter, J. (2013). *Liderança Inteligente, Criar a Paixão pela Mudança* (9<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Actual Editora.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). A meta-analysis of the relationship between intelligence and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Kanaga, K. (2007). Performance Test Designing an Effective Competency Model. *Leadership in action*, 27(4), 7-10.
- Kets de Vries, M. (2001). *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. London: FT – Prentice Hall.
- Kirshner, B. (2004). Democracy now: Activism and learning in urban youth organizations. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Stanford University, California.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 6, 593-611.
- Kotter, J. P. (1987). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 2-11.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.



- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? *Education Permanente*, 135(2), 43-151.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira Editora.
- Li, W. D., Arvey, R., Zhang, Z., & Song, Z. (2012). Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences? *The Leadership Quarterly*, 23, 233–243.
- Logue, C. T., Hutchens, T. A., & Hector, M. A. (2005). Student leadership: A phenomenological exploration of postsecondary experiences. *Journal of College Student Development*, 46(4), 393-408.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: com Utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). New York: Oxford University Press.
- Mayoral, M., Palacios, C., Gómez, J., & Crespo, A. (2007). A mobile Framework for competence evaluation: Innovation assessment using mobile information systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(3), 49-57.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral – event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51(3), 40-47.
- Mintzberg, H. (1975). The manager’s job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 4, 49-61.

- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Mouton, J., & Blake, R. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company
- Mumford, M., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114.
- Orr, J. E., Sneltjes, C., & Dai, G. (2010). *Best Practices in Developing and Implementing Competency Models*. Los Angeles: The Korn Ferry Institute.
- Osborne, C. (2008). *Liderança*. Porto: Dorling Kindersley - Civilização Editora.
- O'Keefe, B. (2010). Battle-tested: How a decade of war has created...a new generation of elite business leaders. *Human Resource Management International Digest*, 18 (6), 108-116.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (1991). *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2002). *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (3<sup>th</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pigeau, R., & McCann, C. (2002). Re-conceptualizing command and control. *Canadian Military Journal*, 53-63. Retirado: abril, 10, 2014, de <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/no1/doc/53-64-eng.pdf>.
- Plomin, R., & Rutter, M. (1998). Child development, molecular genetics, and what to do with genes once they are found. *Child development*, 69, 1223-1242.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, S.A.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados; Integridade*. Lisboa: RH Editora.

- Rosado, D. P. (2011). Sessão n.º 2 de Estratégia, Diapositivos da Unidade Curricular, [Policopiado]. Lisboa: ISLA.
- Rosinha, A. E. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2), 193-201.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium*, 3, 17-42.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: McMillan Free Press.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Thionville, R., & Royer, M. (1998). Le développement des compétences de leadership en milieu organisationnel. *Education Permanente*, 135, 123-131.
- U.S. Army. (1999). *Army leadership: Be, Know, Do – FM 22-100*. Washington, D.C: Department of the Army.

- U.S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Washington, D.C: Department of the Army.
- Velsor, E. V., & Wright, J. (2012). Expanding the Leadership Equation: Developing Next-Generation Leaders. *Center for Creative Leadership*, 4, 1-18. Retirado: abril, 10, 2014, de <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/expandingleadershipeqution>.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2ª ed.). Lisboa: Edições Atena.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource – based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.
- Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*. New York: Harper & Row.
- Zhang, Z., Ilies, R., & Arvey, R. D. (2009). Beyond genetic explanations for leadership: The moderating role of the social environment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(2), 118-128.

## **Apêndices**

## Apêndice A:

### Evolução do Pensamento Científico em Liderança

**Quadro n.º 4 – Evolução do Pensamento Científico em Liderança.**

<b>Teoria dos Traços de Personalidade</b>	<p>A perspetiva que se baseia no estudo da personalidade inclui a primeira teoria formal de Liderança. Esta abordagem baseia-se na crença de que a liderança é uma característica de nascença. Os Líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. O poder era investido num número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado Líderes (Bennis &amp; Nanus, 1988).</p> <p>Procurou definir as características do Líder, em oposição ao não Líder, pela análise dos traços dos Líderes efetivos conhecidos (Teixeira, 2005). Esta abordagem “<i>consiste na avaliação e seleção de Líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas</i>” (Teixeira, 2005, p. 164).</p> <p>A teoria dos traços acaba por ser abandonada na década de 50 por duas razões: a primeira razão, segundo Chiavenato (2003b, p.560), deve-se ao facto das características de personalidade serem geralmente medidas de forma pouco precisa. A segunda razão prende-se com o facto da teoria em questão não considerar “<i>os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um Líder eficaz</i>”.</p>
<b>Teorias sobre Estilos de Liderança</b>	<p>Estudam a liderança de acordo com os estilos comportamentais que são assumidos pelos Líderes, aquando do seu relacionamento com os subordinados. Estas teorias, “<i>incidem sobre aquilo que o Líder faz, procurando identificar o conjunto de comportamentos suscetível de assegurar o melhor desempenho organizacional</i>” (Santos, 2008, p. 77).</p> <p>De seguida, faz-se referência, de forma sucinta, aos estudos das Universidades de Iowa e Michigan, aos da Universidade de Ohio, à classificação de Likert e à grelha de gestão de Blake e Moun-ton.</p>

<p><b>Estudos das Universidades de Iowa e Michigan</b></p>	<p>Segundo Santos (2008, p. 77) “ a busca científica dos comportamentos mais eficazes dos Líderes foi iniciada por Kurt Lewin na Universidade do Iowa, a partir de três comportamentos ou estilos de gestão base: estilo autocrático, estilo democrático e estilo laissez-faire”. Os estudos desenvolvidos nas Universidades de Iowa e Michigan permitiram chegar às seguintes conclusões (Santos, 2008): (a) os grupos sujeitos ao estilo de liderança liberal apresentam piores resultados, comparativamente aos grupos submetidos a um estilo de liderança autocrático ou democrático, quer ao nível da quantidade quer da qualidade do trabalho; (b) relativamente aos grupos sujeitos a estilos de liderança autocrática ou democrática, constatou-se que a quantidade de trabalho produzido era idêntica, embora nos grupos sujeitos a uma liderança democrática a sua qualidade fosse superior, assim como o nível de satisfação dos membros do grupo. Na realidade, as conclusões não permitiram concluir qual o melhor estilo de liderança. O segredo está em saber utilizar os três processos de liderança, de acordo com as pessoas, tarefas e, muito especialmente, com a situação em causa</p>
<p><b>Estudo da Universidade de Ohio</b></p>	<p>Quase em simultâneo com as pesquisas das Universidades de Iowa e Michigan, também na Universidade de Ohio, um grupo de investigadores desenvolveu uma outra teoria, tentando averiguar qual o estilo de liderança suscetível de assegurar o melhor desempenho organizacional (Teixeira, 2005). Define-se o comportamento do Líder por duas dimensões, em que uma está relacionada com a medida em que estabelece e estrutura objetivos para as tarefas a executar pelos seguidores - estrutura de iniciação. Associa-se a outra à relação entre ambas as partes, confiança e respeito mútuo, quer pelas ideias quer pelas atitudes - consideração. O cruzamento entre estes fatores determina quatro combinações possíveis, conforme o grau de estrutura e consideração: (a) reduzida estrutura e reduzida consideração; (b) alta estrutura e reduzida consideração; (c) reduzida estrutura e alta consideração; e (d) alta estrutura e alta consideração. Um estilo, por si só, não é eficaz, mas a combinação entre as diferentes posturas pode permitir alcançar resultados eficazes.</p>
<p><b>Grelha de Gestão de Blake &amp; Mouton</b></p>	<p>Uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada grelha de gestão, desenvolvida nos anos 60, por Blake e Mouton. Este modelo tem como base pesquisas anteriores, nomeadamente os estudos de Ohio, e consiste numa matriz bidimensional, nomeadamente, preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Segundo Teixeira (2005, p. 167) “cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy variando de 1 a 9, do que resultam 81 posições diferentes”. De acordo com Blake e Mouton (1985), os Gestores com melhor índice de desempenho eram os que adotavam um estilo de liderança (9,9), ou seja, o estilo que corresponde ao grau mais elevado de preocupação, quer com as tarefas quer com as pessoas.</p>

<p><b>Classificação de Likert</b></p>	<p>Likert (1971) refinou e aprofundou conceitos e abordagens no entendimento do comportamento de liderança. Propõe quatro estilos de liderança: (a) a liderança autocrática-coerciva (o Líder decide o que tem de ser feito, como o efetuar, por quem e quando, estando o processo centralizado no topo hierárquico); (b) a liderança autocrática-benevolente (o Líder toma as decisões, mas permite aos seguidores alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas, com centralização na cúpula da hierarquia do processo de decisão, compreende um grau de delegação e flexibilidade nas tarefas rotineiras); (c) a liderança consultiva (o Líder recolhe a informação necessária, junto dos seguidores, para definir os objetivos e tomar decisões); e (d) a liderança participativa (gera o envolvimento total dos participantes, Líderes e seguidores, na definição dos objetivos e tomadas de decisão).</p>
<p><b>Teorias Situacionais de Liderança</b></p>	<p>As limitações evidenciadas pelas teorias da liderança assentes nas características dos Líderes e nos estilos de liderança, na resposta às necessidades evidenciadas pelas organizações ao nível da escolha dos Líderes e dos estilos de liderança suscetíveis de otimizar o seu desempenho, abriram caminho ao desenvolvimento de teorias mais abrangentes da liderança, através da incorporação de variáveis explicativas adicionais, de âmbito situacional. Assim, <i>“as teorias situacionais de liderança visam suprir as limitações evidenciadas pelas anteriores teorias, e partem do pressuposto de que não existe um único estilo de liderança aplicável a todas as situações, e que cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente, para se atingirem os objetivos organizacionais de forma eficaz”</i> (Santos, 2008, p. 80). Estas têm em conta o Líder, os subordinados, a tarefa, a situação e os objetivos e procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre (Chiavenato, 2003b). A perspetiva situacional representou o maior avanço na evolução das teorias da liderança e foram vários os modelos que forneceram indicações sobre os estilos de liderança mais adequados face às exigências de cada situação.</p> <p>As teorias e modelos que se destacam são: (a) o modelo contingencial, de Fiedler; (b) a teoria “caminho-objetivo”, de House; e (c) o modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard.</p>
<p><b>Modelo Contingencial de Fiedler</b></p>	<p>Defende que um indivíduo deve aliar aos atributos de personalidade a capacidade de coexistir com fatores situacionais ou contingenciais para melhor agir como Líder. Segundo (Fiedler, 1967) considera-se três fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao Líder: (a) relação Líder-subordinado (grau de aceitação do Líder pelos seguidores); (b) estrutura da tarefa (os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados); e (c) a posição de poder do Líder (determinada fundamentalmente pela autoridade formal e pelo grau da influência sobre recompensas, punições, etc).</p>



<p><b>Teoria Do Caminho - Objetivo</b></p>	<p>Destaca-se que a liderança está dependente de dois grupos de fatores ou características contingenciais: (a) do ambiente; e (b) dos seguidores. Este modelo descreve como a afetividade da liderança é influenciada pela interação entre os quatro estilos de liderança (diretivo, de apoio, participativo e orientado para a realização) e uma variedade de fatores contingenciais. Contrariamente à teoria de Fiedler, a teoria do caminho-objetivo considera que os quatro estilos de liderança são utilizados pelo mesmo Líder em situações diferentes (House, 1971).</p>
<p><b>O Modelo Situacional de Liderança</b></p>	<p>Este modelo usou fundamentalmente os estudos da <i>Ohio State University</i> para desenvolver de forma mais detalhada quatro estilos de liderança para os Gestores, tendo como contributo verdadeiramente original a chamada de atenção para a necessidade das ações dos Líderes se adaptarem aos diferentes níveis de maturidade dos seguidores. Assim, o conceito-chave e inovador da teoria de Hersey e Blanchard é o nível de maturidade dos subordinados, o qual é definido não como idade ou estabilidade psicológica mas, sim, como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (Hersey &amp; Blanchard, 1986, p. 187).</p> <p>A eficácia do Líder resulta da capacidade de conseguir a análise correta do estado de maturidade em que se encontram os seus seguidores e optar pelo estilo de liderança mais apropriado à situação. Esta análise está sujeita a três fatores (Teixeira, 2005, p. 176): (a) grau de comportamento orientado para tarefas exibido pelo Líder; (b) grau de comportamento relacional; e (c) nível de maturidade dos seguidores.</p> <p>O estilo de liderança é variável, dependendo do grau de maturidade apresentado pelos seguidores, sendo que à medida que o seguidor aumenta a sua maturidade perante uma determinada tarefa, o Líder responde com diminuição do grau de comportamento de relação, ou seja, aumenta a autonomia do seguidor (Teixeira, 2005).</p> <p>Considera-se quatro estilos de liderança associados aos níveis de maturidade (Teixeira, 2005, p. 176): (a) comando (elevada orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas; o Líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde deve executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando). M1: os seguidores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes; (b) orientação (elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O Líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante. M2: os seguidores ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as capacidades necessárias; (c) apoio (reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O Líder e os seguidores partilham a tomada de decisão, sendo o principal papel do Líder facilitar e comunicar M3: as pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o Líder pretende; (d) delegação (reduzida orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do Líder são reduzidos, por serem desnecessários M4: os seguidores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado).</p>

<p style="text-align: center;"><b>Liderança Transacional</b></p>	<p>Na evolução do pensamento científico da liderança, os estudos foram mais uma vez rivalizados quando foi sugerido que a liderança não se foca apenas nas pessoas e na situação, mas procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores em troca de recompensas (Rouco, 2012).</p> <p>Na liderança transacional, o Líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o desempenho (Antonakis &amp; House, 2002). Para Bass (1999, p. 10) <i>“a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o Líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”</i>. De acordo com Bass e Avolio (2004) contempla quatro componentes, nomeadamente: (a) recompensa contingente: prestação de incentivos, como bônus, para motivar os funcionários e realizar os objetivos específicos previamente definidos; (b) gestão ativa: procura, identificação e correção de deficiências ou erros por parte dos Líderes; (c) gestão passiva: os Líderes evitam o envolvimento com o grupo de trabalho, até que essas deficiências ou erros sejam detetados; e (d) <i>Laissez-faire</i>: o Líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados, pondo de parte o exercício de liderança.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Liderança Transformacional</b></p>	<p>Para Burns (1973) a liderança transformacional é um processo que apela à consciência dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de autorrealização e dos converter em Líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização. Em 1985, Bass introduz algumas modificações na Teoria de Burns (1978), propondo uma teoria integrativa da liderança organizacional. Bass não partilha a ideia de Burns de que a liderança transformacional e transacional representam os extremos opostos de um contínuo de comportamentos, ou seja, <i>“apesar da diferença dos conceitos, os melhores Líderes possuem ambas as características”</i> (Rosinha, 2009, p. 63). Para Bass (1985), os Líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Na perspectiva de Rosinha (2009, p. 64) <i>“os Líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-ativos: empenham-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos”</i>.</p> <p>A liderança transformacional <i>“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada [características distintivas dos Líderes transformacionais] permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade”</i> (Bass, 1999, p. 11).</p>

## **Apêndice B:**

### **Competências de Liderança e Respetivos Itens**

#### **Consideração**

**Descrição:** Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidade e a preocupar-me com as suas expectativas.

#### **Itens:**

- Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.
- Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
- Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.
- Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis.
- Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados.

#### **Aptidão Técnica e Profissional**

**Descrição:** Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.

#### **Itens:**

- Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
- Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.
- Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.
- Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.
- Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.

#### **Autoconfiança**

**Descrição:** Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.

**Itens:**

- Tomo decisões com o desacordo dos outros
- Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.
- Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.
- Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.
- Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.

**Autocontrolo**

**Descrição:** Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.

**Itens:**

- Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.
- Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress
- Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.
- Não sou impulsivo.
- Permaneço calmo em situações de elevada tensão.

**Capacidade de Resolver Problemas**

**Descrição:** Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.

**Itens:**

- Identifico problemas e antecipo soluções.
- Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
- Resolvo eficazmente os problemas.
- Resolvo habilmente os problemas.
- Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.

### **Comunicação**

**Descrição:** Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

**Itens:**

- Tenho um discurso convincente.
- Falo com os outros de forma clara.
- Dou o exemplo em todas as circunstâncias.
- Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.
- Transmito oralmente de forma clara.

### **Comunicação Assertiva**

**Descrição:** Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.

**Itens:**

- Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
- Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.
- Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.
- Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza.
- Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade.

### **Coragem**

**Descrição:** Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.

**Itens:**

- Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.
- Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.
- Não receio as novas situações.

- Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.
- Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações absolutamente necessárias.

### **Promoção do Desenvolvimento**

**Descrição:** Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.

**Itens:**

- Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.
- Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.
- Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.
- Ensino individualmente as tarefas.
- Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho.

### **Empatia**

**Descrição:** Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

**Itens:**

- Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
- Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.
- Tento compreender o que os outros sentem.
- Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.
- Uso a compreensão baseada na escuta ativa.

### **Liderança Participativa**

**Descrição:** Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.

**Itens:**

- Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.

- Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.
- Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.
- Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.
- Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.

### **Liderança por Delegação**

**Descrição:** Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.

#### **Itens:**

- Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.
- Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.
- Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.
- Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.
- Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.

### **Flexibilidade e Adaptabilidade**

**Descrição:** Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) me reserva.

#### **Itens:**

- Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.
- Trabalho eficazmente nas várias situações.
- Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.
- Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.
- Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.

### **Trabalho de Equipa e Coesão**

**Descrição:** Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de

conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.

**Itens:**

- Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.
- Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
- Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.
- Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.
- Privilegio o grupo ao indivíduo.

**Gestor de Conflitos e Negociação**

**Descrição:** Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.

**Itens:**

- Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
- Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram
- Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.
- Resolver conflitos é uma atividade que aprecio.
- Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.

**Influência/ Referência**

**Descrição:** Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.

**Itens:**

- Desperto nos outros um sentimento de referência.
- Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.
- Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.
- Sinto que os outros me admiram.
- Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários.



### **Orientação para as Tarefas**

**Descrição:** Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

**Itens:**

- Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.
- Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.
- Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.
- Procuro acima de tudo o cumprimento da missão.
- Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia.

### **Reconhecimento, *Feedback* Positivos e Valorização**

**Descrição:** Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

**Itens:**

- Reconheço o desempenho eficaz.
- Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.
- Informo os outros quando têm uma boa execução.
- Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.
- Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.

### **Relações Interpessoais**

**Descrição:** Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.

**Itens:**

- Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.
- Relaciono-me de forma eficaz com os outros.
- Mantenho uma comunicação ativa com os outros.
- Sou recetivo ao *feedback* dos subordinados.
- Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.

### **Tomar Decisões**

**Descrição:** Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.

**Itens:**

- Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.
- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.
- Tenho a capacidade para antever as situações.
- Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.
- Tenho facilidade em tomar decisões.

### **Transparência**

**Descrição:** Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

**Itens:**

- Sou franco e aberto com os outros.
- Admito sem rodeios os meus erros e falhas.
- Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.
- Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções.
- Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições.

### **Visão**

**Descrição:** Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.

**Itens:**

- Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.
- Visualizo o ambiente externo e interno da organização.
- Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.
- Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.
- Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.

**Proatividade**

- Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.
- Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais.
- Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.
- Dou novas sugestões para melhorar esta organização.
- Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor.

**Apêndice C:**  
**Questionário de Validação dos Itens em Estudo**



**ACADEMIA MILITAR**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**Validação das Variáveis em Estudo**

**Tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de  
Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de  
Administração Militar**

**Autor: Aspirante Oficial AdMil André Corga Morais Coutinho**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Lisboa, março de 2014**

## **1. Introdução**

O presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada decorrente de Mestrado Integrado em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco. Por indicação do próprio, solicito a sua prestigiosa prestação na validação de um conjunto de variáveis que considero pertinentes para o estudo em causa.

O presente estudo, visa analisar a importância do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança na carreira dos futuros oficiais de Administração Militar.

Nas páginas seguintes irá encontrar um conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos designados por competências. Por sua vez, a cada competência está associado um ou mais itens. Neste âmbito, solicita-se que preencha as colunas da direita das páginas seguintes, com um X, de acordo com o critério que se apresenta:

a. Quanto à pertinência dos itens para medir a competência

- Essencial;
- Útil, mas não essencial;
- Desnecessário.

Este questionário possui objetivos meramente académicos. Os dados obtidos serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

Para responder a este questionário necessita aproximadamente de 15 minutos.

Agradeço desde já a colaboração de V. Ex.<sup>a</sup> na resposta a este questionário.

Atenciosamente,

André Corga Morais Coutinho

Asp Of Al AdMil

Quadro n.º 5 – Validação das Variáveis em Estudo.

Traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança		Essencial	Pertinência	
			Útil, mas não essencial	Desnecessário
Consideração	1. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.			
	2. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.			
	3. Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.			
	4. Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis.			
	5. Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados.			
Aptidão Técnica e Profissional	6. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido			
	7. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.			
	8. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.			
	9. Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.			
	10. Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.			
Autoconfiança	11. Tomo decisões com o desacordo dos outros			
	12. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.			
	13. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.			
	14. Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.			
	15. Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.			

<b>Autocontrole</b>	16. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.			
	17. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress			
	18. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.			
	19. Não sou impulsivo.			
	20. Permaneço calmo em situações de elevada tensão.			
<b>Capacidade de Resolver Problemas</b>	21. Identifico problemas e antecipo soluções.			
	22. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.			
	23. Resolvo eficazmente os problemas.			
	24. Resolvo habilmente os problemas.			
	25. Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.			
<b>Comunicação</b>	26. Tenho um discurso convincente.			
	27. Falo com os outros de forma clara.			
	28. Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.			
	29. Dou o exemplo em todas as circunstâncias.			
	30. Transmito oralmente de forma clara.			
<b>Comunicação Assertiva</b>	31. Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.			
	32. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.			
	33. Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.			
	34. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza.			
	35. Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade.			

<b>Coragem</b>	36. Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.			
	37. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.			
	38. Não receio as novas situações.			
	39. Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.			
	40. Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações absolutamente necessárias.			
<b>Promoção do Desenvolvimento</b>	41. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.			
	42. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.			
	43. Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.			
	44. Ensino individualmente as tarefas.			
	45. Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho.			
<b>Empatia</b>	46. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.			
	47. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.			
	48. Tento compreender o que os outros sentem.			
	49. Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.			
	50. Uso a compreensão baseada na escuta ativa.			
<b>Liderança Participativa</b>	51. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.			
	52. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.			
	53. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.			
	54. Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.			
	55. Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.			



<b>Liderança por Delegação</b>	56. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.			
	57. Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.			
	58. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.			
	59. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.			
	60. Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.			
<b>Flexibilidade e Adaptabilidade</b>	61. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.			
	62. Trabalho eficazmente nas várias situações.			
	63. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.			
	64. Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.			
	65. Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.			
<b>Trabalho de Equipa e Coesão</b>	66. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.			
	67. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência			
	68. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.			
	69. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.			
	70. Privilegio o grupo ao indivíduo.			
<b>Gestor de Conflitos e Negociação</b>	71. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses			
	72. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram			
	73. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.			
	74. Resolver conflitos é uma atividade que aprecio.			
	75. Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.			

<b>Influência/Referência</b>	76. Desperto nos outros um sentimento de referência.			
	77. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.			
	78. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.			
	79. Sinto que os outros me admiram.			
	80. Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários.			
<b>Orientação para a Tarefa</b>	81. Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.			
	82. Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.			
	83. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.			
	84. Procuro acima de tudo o cumprimento da missão.			
	85. Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia.			
<b>Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização</b>	86. Reconheço o desempenho eficaz.			
	87. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações			
	88. Informo os outros quando têm uma boa execução.			
	89. Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.			
	90. Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.			
<b>Relações Interpessoais</b>	91. Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.			
	92. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.			
	93. Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.			
	94. Sou receptivo ao <i>feedback</i> dos subordinados.			
	95. Mantenho uma comunicação ativa com os outros.			

<b>Tomar Decisões</b>	96. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.			
	97. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.			
	98. Tenho a capacidade para antever as situações.			
	99. Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.			
	100. Tenho facilidade em tomar decisões.			
<b>Transparência</b>	101. Sou franco e aberto com os outros.			
	102. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.			
	103. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.			
	104. Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções.			
	105. Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições.			
<b>Visão</b>	106. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.			
	107. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.			
	108. Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.			
	109. Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.			
	110. Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.			
<b>Proatividade</b>	111. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.			
	112. Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais.			
	113. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.			
	114. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.			
	115. Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor.			

## Apêndice D:

### Resultados do Questionário submetido à Comissão de Validação

**Tabela n.º 3 – Questionário Submetido à Comissão de Validação.**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>(n)</b>	<b>RVC</b>
<b>Consideração</b>	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.	10	0,81
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	10	0,81
	Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	9	0,63
	Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis.	6	0,09
	Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados.	7	0,27
<b>Aptidão Técnica e Profissional</b>	Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	10	0,81
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	10	0,81
	Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	11	1
	Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.	6	0,09
	Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.	6	0,09
<b>Autoconfiança</b>	Tomo decisões com o desacordo dos outros	7	0,27
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	10	0,81
	Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	11	1
	Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.	7	0,27
	Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.	6	0,09
<b>Autocontrolo</b>	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	10	0,81
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	11	1
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.	11	1
	Não sou impulsivo.	6	0,09
	Permaneço calmo em situações de elevada tensão.	8	0,43
<b>Capacidade de Resolver Problemas</b>	Identifico problemas e antecipo soluções.	8	0,45
	Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	9	0,63
	Resolvo eficazmente os problemas.	11	1
	Resolvo habilmente os problemas.	6	0,09
	Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.	7	0,27
<b>Comunicação</b>	Tenho um discurso convincente.	11	1
	Falo com os outros de forma clara.	9	0,63
	Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	11	1
	Dou o exemplo em todas as circunstâncias.	1	
	Transmito oralmente de forma clara.	6	0,09

Comunicação Assertiva	Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	8	0,45
	Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	8	0,45
	Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	9	0,63
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza.	8	0,45
	Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade.	9	0,63
Coragem	Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.	9	0,63
	Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	10	0,81
	Não receio as novas situações.	11	1
	Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.	6	0,09
	Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações absolutamente necessárias.	8	0,45
Promoção do Desenvolvimento	Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	11	1
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	11	1
	Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	10	0,81
	Ensino individualmente as tarefas.	6	0,09
	Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho.	7	0,27
Empatia	Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	10	0,81
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.	9	0,63
	Tento compreender o que os outros sentem.	8	0,43
	Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.	6	0,09
	Uso a compreensão baseada na escuta ativa.	6	0,09
Liderança Participativa	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	11	1
	Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	10	0,81
	Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	8	0,43
	Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.	7	0,27
	Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.	6	0,09
Liderança por Delegação	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.	10	0,81
	Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	9	0,63
	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	8	0,43
	Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.	6	0,09
	Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.	6	0,09

<b>Flexibilidade e Adaptabilidade</b>	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	11	1
	Trabalho eficazmente nas várias situações.	10	0,81
	Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.	8	0,43
	Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.	7	0,27
	Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.	7	0,27
<b>Trabalho de Equipa e Coesão</b>	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	11	1
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	9	0,63
	Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	11	1
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.	7	0,27
	Privilegio o grupo ao indivíduo.	6	0,09
<b>Gestor de Conflitos e Negociação</b>	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	10	0,81
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	11	1
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	11	1
	Resolver conflitos é uma atividade que aprecio.	7	0,27
	Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.	6	0,09
<b>Influência/Referência</b>	Desperto nos outros um sentimento de referência.	11	1
	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	10	0,81
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	11	1
	Sinto que os outros me admiram.	8	0,43
	Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários.	6	0,09
<b>Orientação para as Tarefas</b>	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	11	1
	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	9	0,63
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	9	0,63
	Procuro acima de tudo o cumprimento da missão.	9	0,63
	Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia.	8	0,43
<b>Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização</b>	Reconheço o desempenho eficaz.	11	1
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	10	0,81
	Informo os outros quando têm uma boa execução.	9	0,63
	Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.	9	0,63
	Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.	9	0,63

Relações Interpessoais	Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	11	1
	Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	9	0,63
	Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.	9	0,63
	Sou recetivo ao <i>feedback</i> dos subordinados.	8	0,43
	Mantenho uma comunicação activa com os outros.	6	0,09
Tomar Decisões	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	9	0,63
	Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	9	0,63
	Tenho a capacidade para antever as situações.	9	0,63
	Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.	6	0,09
	Tenho facilidade em tomar decisões.	8	0,43
Transparência	Sou franco e aberto com os outros.	11	1
	Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	11	1
	Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	9	0,63
	Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções.	7	0,27
	Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições.	7	0,27
Visão	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	11	1
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	10	0,81
	Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	11	1
	Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.	8	0,43
	Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.	7	0,27
Proatividade	Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	8	0,43
	Procuo melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	9	0,63
	Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	11	1
	Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	6	0,09
	Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor.	7	0,27

**Apêndice E:**  
**Questionário Final**

**INQUÉRITO  
DE  
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – Ensino/Formação – identificação de competências associadas à liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

**Agradecemos a sua colaboração**



### Dados Sociodemográficos

- 93

## Parte II

No exercício das atuais ou últimas funções de comando, direção e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de eficácia (desempenho) sobre cada competência de liderança de modo a obter desempenhos superiores e eficazes.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

	<b>(desempenho real)</b> No exercício das funções de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que obteria para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.										
	Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Tomo decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Identifico problemas e antecipo soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Tenho um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Desperto nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Reconheço o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Sou franco e aberto com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Falo com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Trabalho eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Resolvo eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Não receio as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Tento compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Informo os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Tenho a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Parte III

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função de comando e/ou chefia. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.

	Discordo totalmente											Concordo totalmente
Decorrente da minha acção:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
80. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
82. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
83. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
84. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
85. A satisfação no meu grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
86. Faço os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
87. Sou eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
88. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
89. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
90. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
91. A forma como me relaciono satisfaz o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## Apêndice F:

### Amostra Militar para o Inquérito por Questionário

Tabela n.º 4 – Amostra Militar.

<b>Categoria dos Militares</b>	<b>Tenentes QP</b>	<b>TE</b>	53
		<b>n</b>	21,52
		<b>nr</b>	22
	<b>Alferes QP</b>	<b>TE</b>	6
		<b>n</b>	2,44
		<b>nr</b>	2
	<b>Tenentes RC/RV</b>	<b>TE</b>	7
		<b>n</b>	2,84
		<b>nr</b>	3
	<b>Alferes RC/RV</b>	<b>TE</b>	18
		<b>n</b>	7,31
		<b>nr</b>	7
	<b>Aspirantes QP</b>	<b>TE</b>	114
		<b>n</b>	46,28
		<b>nr</b>	46
	<b>Cadetes-Alunos 4º ano</b>	<b>TE</b>	107
		<b>n</b>	43,44
		<b>nr</b>	43
	<b>Cadetes-Alunos 3º ano</b>	<b>TE</b>	102
		<b>n</b>	41,41
		<b>nr</b>	41
	<b>Cadetes-Alunos 2º ano</b>	<b>TE</b>	88
		<b>n</b>	35,73
		<b>nr</b>	36
	<b>Cadetes-Alunos 1º ano</b>	<b>TE</b>	67
		<b>n</b>	27,20
		<b>nr</b>	27
	<b>TOTAL</b>	<b>TE</b>	562
		<b>n</b>	228,17
		<b>nr</b>	228

## **Apêndice G:**

### **Guião de Entrevista aos Gestores Operacionais**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

**Situação/Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?
2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?
3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?
4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?
5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?
6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?

## **Apêndice H:**

### **Guião de Entrevista aos Oficiais Subalternos de AdMil**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

**Situação/Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e



chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?
2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?
3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?
4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?
5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?

## **Apêndice I:**

### **Inquérito por Entrevista à Sra. Joana Matias**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Joana Matias

**Situação/Cargo:** Gestora no Banco Português de Investimento (BPI)

**Data:** 8 de março de 2014

**Hora:** 14h30m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: *“Não. A temática da liderança nunca foi abordada ao longo do meu percurso académico”*.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: *“Não, não tive. Sem dúvida. O meu percurso académico não foi proveitoso no que respeita a competências de liderança, na medida que penso que poderia ser potencializado através de uma unidade curricular de liderança, que nos permitisse assimilar e esquematizar ensinamentos importantes para o nosso futuro profissional”*.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: *“Claro que sim. Precisamos que mais escolas, ou melhor, que todas as escolas, se distanciem dos modelos tradicionais de ensino “de cima para baixo”, com poucas oportunidades de experimentação de solução de problemas. Precisamos de instituições de ensino, e não só ensino superior, no qual o desenvolvimento de uma liderança empreendedora esteja integrado em qualquer que seja a faceta de aprendizagem, e para todos os alunos. As exigências do mundo são demasiado grandes para que se evite esta mudança. Contudo, é de frisar que existem cada vez mais cursos, pós-graduações, estágios e mestrados na área da liderança, o que mostra o investimento das instituições de ensino português nesta área”*.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: *“O facto de durante o percurso universitário os alunos que participam e integram as associações de estudantes não se focarem exclusivamente nos livros permite-lhes sem dúvidas alargar horizontes, adquirir conhecimentos e competências que vão ser*

*importantes para o seu futuro profissional. As competências de liderança vêm por acréscimo, sendo um fator que pode ser crucial num futuro próximo”.*

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não, nunca tive essa oportunidade, mas já pensei nisso várias vezes. Claro que gostaria”.*

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Adquiridas. Apesar de acreditar que existe uma predisposição inata, sem trabalho, treino e sacrifício não é possível ser um bom Líder”.*

## **Apêndice J:**

### **Inquérito por Entrevista à Sra. Sara Fragoso**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Sara Fragoso

**Situação/Cargo:** Gestora no Banco Português de Investimento (BPI)

**Data:** 8 de março de 2014

**Hora:** 15h20m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação. Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar

cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: *“Sim. Senti um desenvolvimento significativo das minhas competências de liderança desde que iniciei o meu percurso académico até ao seu término. No entanto, quando ocupei pela primeira vez funções/cargos de chefia senti algumas dificuldades inerentes à inexperiência da responsabilidade de ter pessoas a meu cargo”.*

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: *“Não, não tive. Sim, visto que, em todas as funções e cargos que venhamos a desempenhar, de uma forma mais ou menos vincada vão exigir de nós competências de liderança. Assim, para ocorrer um crescimento pessoal e profissional é necessário desenvolvermos as mesmas de forma contínua, sendo essencial o início da sua aprendizagem na via académica, pois não é algo que seja desenvolvido de um momento para o outro. Se durante o percurso académico houver esta preocupação, a capacidade de atingir cargos de topo no futuro será mais facilitada”.*

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: *“Sim. Na minha opinião, há a necessidade de se pensar diferente no que respeita a preparar os mais novos para o futuro, desempenhando as universidades um papel crucial neste aspeto. O crescimento do emprego não está a acompanhar o ritmo das universidades e dos alunos com estudos superiores. A inexistência de empregos, aliada à crise económico-financeira, é agravada pela ausência de competências entre aqueles que têm cursos superiores. Existe assim uma necessidade urgente de os jovens desenvolverem competências de liderança que são cada vez mais exigidas pelos empregadores”.*

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*Sim. Nas universidades portuguesas, além da possibilidade de os alunos serem monitores as associações de estudante são a única oportunidade para desenvolver as competências de liderança, numa vertente mais prática*”.

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não. Gostaria, já que na minha opinião um bom Gestor deve ser também um bom Líder, seria mais uma oportunidade para aprender e desenvolver-me como Líder*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Adquiridas*”.

## **Apêndice K:**

### **Inquérito por Entrevista ao Sr. José Maria Seabra**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** José Maria Seabra

**Situação/Cargo:** Consultor na *Deloitte* Portugal

**Data:** 10 de março de 2014

**Hora:** 10h30m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e



chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: “*Não, o meu percurso académico não me forneceu quaisquer inputs nesta área. Senti isso quando pela primeira vez tive colaboradores à minha responsabilidade, sendo no início difícil lidar com a falta de experiência nesta área*”.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: “*Não, não tive. Sim, o ensino de liderança é essencial para qualquer área, pois a mesma incute em cada um de nós "ferramentas" fundamentais. O ensino da liderança, na minha perspetiva, é fundamental para preparar os nossos jovens para o mercado de trabalho tornando-os mais completos e dotando-os de competências fundamentais para o mundo competitivo e dinâmico em que vivemos*”.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: “*Portugal tem hoje a geração mais qualificada de sempre, mas há que repensar o seu valor no mercado de trabalho, adequando a formação de base dos jovens às necessidades reais das empresas. O ensino da liderança, na minha perspetiva, é fundamental para preparar os nossos jovens para o mercado de trabalho tornando-os mais completos e dotando-os de competências fundamentais para o mundo competitivo e dinâmico em que vivemos*”.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*Penso que sim. Acredito que seja uma forma mais prática e gratificante de aplicar as competências de liderança apreendidas ou não durante o percurso académico*”.

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Sim. Frequentei uma pós-graduação em Gestão de Equipas e Desenvolvimento do Capital Humano no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Após a realização desta pós-graduação desenvolvi competências necessárias para responder com eficiência e eficácia aos desafios colocados nas micro, pequenas e médias empresas. Adquiri conhecimento teórico e prático aprofundando conceitos, princípios e técnicas fundamentais de gestão de recursos humanos, intimamente ligados à liderança. Uma frase que me ficou na memória, após esta graduação foi: “Saber Liderar é uma faculdade”.*

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Adquiridas*”.

## **Apêndice L:**

### **Inquérito por Entrevista ao Sr. Rui Amorim**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Rui Amorim

**Situação/Cargo:** Gestor de Unidade Técnica de automóvel - produção frota in Lusitania, grupo Montepio

**Data:** 9 de maio de 2014

**Hora:** 09h30m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de

liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: “Recordando o meu percurso académico, penso que *foi proveitoso* em certa medida para o desenvolvimento das competências de liderança. Quantificando, numa escala de 1 a 5, talvez um 3, representasse a minha auto-perceção”.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: “*Não tive nenhuma unidade curricular de liderança, e sinceramente não acho que seja necessário. Para mim, liderança ganha-se com experiência, no terreno e não através de ensinamentos teóricos ministrados em sala de aula*”.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: “Sinceramente, na minha perspetiva, *não é necessário. Existe já investimento suficiente nesta área e tenho a sensação que os slogans e propagandas que as instituições de ensino superior promovem, nesta área, nem sempre correspondem à realidade*”.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*Deslumbro um melhor aproveitamento destas atividades desenvolvidas durante a universidade para o desenvolvimento das competências de liderança por parte dos alunos. Como referido anteriormente, sou defensor não tanto de uma competente teórica mas sim prática para o desenvolvimento da liderança*”.

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Nunca frequentei e não tenho qualquer interesse em frequentar no futuro*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Inatas, sem dúvida alguma. São potencializadas e desenvolvidas através da experiência e trabalho mas sem uma predisposição inata, nada feito. Considero-me um bom Líder e nunca frequentei qualquer curso ou formação nesta área*”.

## **Apêndice M:**

### **Inquérito por Entrevista à Sra. Sara Felgado**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Sara Felgado

**Situação/Cargo:** Gestora na Caixa Geral de Depósitos (CGD)

**Data:** 22 de março de 2014

**Hora:** 15h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: “*Razoavelmente. A questão da liderança nunca foi abordada de forma isolada e específica mas desenvolvi algumas competências nesta área*”.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: “*Não, não tive. Claro que sim. Apesar de considerar o meu percurso académico razoável no que diz respeito ao desenvolvimento das competências de liderança, acredito que teria sido ainda bem mais proveitoso se tivesse a oportunidade de frequentar uma unidade curricular de liderança*”.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: “*Não apenas as universidades, mas também o ensino básico e secundário, já que, quanto mais cedo se inculcitem valores e referenciais de liderança, mais significativos e proveitosos podem ser os resultados que iremos colher no futuro. É fundamental as escolas e universidades prepararem os estudantes para se tornarem líderes efetivos e esclarecidos; é crucial para as suas possibilidades futuras de emprego, para terem vidas plenas de significado e para oferecerem o seu contributo efetivo para uma sociedade que vive tempos crescentemente difíceis*”.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*A minha opinião nesta questão é subjetiva visto que nunca estive inserida numa associação de estudantes. Todavia, penso que é uma boa oportunidade de adquirir e desenvolver novas competências de liderança, visto que as associações de estudantes têm um papel ativo não só no acolhimento, integração e interação dos estudantes com o meio académico, mas também no desenvolvimento da cooperação com outras instituições de ensino superior, promovendo ainda atividades e eventos de âmbito pedagógico,*

*acadêmico, cultural e desportivo. Todas estas valências das associações de estudantes promovem nos seus membros o desenvolvimento de competências de liderança”.*

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não, nunca frequentei. Gostaria*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Adquiridas. Por melhor que sejam, a única coisa que cáí do céu é a chuva, eu acredito no trabalho e empenho*”.



**Apêndice N:**  
**Inquérito por Entrevista ao Sr. Fábio Tavares**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Fábio Tavares

**Situação/Cargo:** Gestor de loja na empresa de distribuição alimentar Lidl

**Data:** 15 de maio de 2014

**Hora:** 15h00m

**Suporte:** Escrito

**Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: *“Não de todo. Senti que o meu curso universitário preparou-me convenientemente em termos técnicos mas não tanto em termos de liderança e capacidade de decisão. Na universidade estabelecemos relações com vários colegas mas nunca em termos de hierarquia ou de responsabilidade uns sobre os outros”.*

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: *“Não, não tive. Sim, visto que, acredito que as competências de liderança podem ser desenvolvidas e potencializadas, sendo a componente teórica implícita numa unidade curricular de liderança um passo importante para o crescimento das pessoas como líderes eficientes e eficazes”.*

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: *“Sim. No cumprimento da sua missão, as universidades devem promover uma abordagem plural do ensino e da investigação, incentivar o desenvolvimento das áreas científicas, e desenvolver uma cultura de inovação, empreendedorismo e liderança. Esta última detém cada vez mais um papel de destaque na sociedade, sendo extremamente importante as instituições de ensino superior, formarem não só doutores, engenheiros, Gestores mas também líderes”.*

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: *“Sem dúvida. Não falo por experiência própria, visto que, nunca participei em nenhum movimento associativo mas tenho a certeza que seria uma experiência enriquecedora e que me permitiria desenvolver competências de liderança, como por exemplo, a comunicação, relações interpessoais, visão, entre outras”.*

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não. Gostaria, podia ser uma mais-valia importante para o meu emprego atual ou até mesmo para futuras oportunidades*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Apesar de defender que se pode potencializar as competências de liderança, na minha opinião, as competências de liderança são maioritariamente inatas*”.

## **Apêndice O:**

### **Inquérito por Entrevista ao Sr. Bernardo Teles Fazendeiro**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Bernardo Teles Fazendeiro

**Situação/Cargo:** Assistente da Unidade Curricular de Finanças na Universidade Nova de Lisboa (UNL)

**Data:** 31 de março de 2014

**Hora:** 15h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua experiência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de

liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: *“Sem dúvida alguma. Durante o meu mestrado na área da gestão na Universidade Nova de Lisboa, fui convidado para ser monitor em duas unidades curriculares, nomeadamente: finanças e microeconomia. Esta experiência enriqueceu e desenvolveu bastante as minhas competências de liderança”.*

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: *“Nunca tive nenhuma unidade curricular de liderança. Considero que possa trazer mais-valias aos alunos, apesar de defender que as competências de liderança nascem connosco. Apesar disto, defendo que seria uma boa aposta por parte das universidades, se tivesse não apenas uma componente teórica mas também uma componente prática”.*

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: *“Certamente que sim. As universidades devem tentar abranger o maior número de áreas possíveis e a liderança não deve ser exceção. Defendo que as competências de liderança são maioritariamente inatas, todavia, penso que se podem potencializar ou diminuir lacunas com um investimento forte na área”.*

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: *“Não é fácil responder a esta questão, visto cada caso ser uma caso, porém defendo que os alunos devem ter algumas atividades extracurriculares, de modo a desenvolverem diferentes competências e travarem novos conhecimentos. O*

*desenvolvimento das competências de liderança pode ser, e acredito que é, uma consequência bastante interessante deste tipo de atividades”.*

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não, mas gostaria. Apesar de me considerar um Líder eficiente e eficaz, gostava de vivenciar uma experiência desse género, de modo a perceber, se seria útil para potencializar todas as minhas capacidades”.*

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Inatas*”.

## **Apêndice P:**

### **Inquérito por Entrevista ao Sr. João António Santos**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** João António Santos

**Situação/Cargo:** Técnico Oficial de Contas

**Data:** 22 de março de 2014

**Hora:** 17h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: “*Não*. Esse tema não foi abordado durante o meu percurso académico.”.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: “*Não. Considero importante* porque iria permitir *adquirir capacidades para melhor resolução de alguns problemas no meu exercício profissional*”.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: “*Sim*”.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*Sim*. Ajudaria os estudantes a melhor conhecerem as estruturas hierarquizadas com objetivos em comum e a aprender a melhor maneira de lidarem com os pares e situações de trabalho/ relações de chefia”.

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não, mas gostaria*. Considero uma mais-valia na valorização pessoal e na melhoria das relações interpessoais no trabalho”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Inatas*”.



## **Apêndice Q:**

### **Inquérito por Entrevista ao Sr. João Pedro Alves**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** João Pedro Sobral Alves

**Situação/Cargo:** Técnico Oficial de Contas

**Data:** 02 de abril de 2014

**Hora:** 15h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: “Durante o meu percurso académico *não tive oportunidade de desenvolver competências de liderança*. Por vezes, o tema era abordado de forma não oficial mas só quando ingressei no mercado de trabalho é que me apercebi da importância que têm um Líder e o desenvolvimento da liderança veio com a experiência profissional”.

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: “Tal como disse na resposta anterior, *não tive nenhuma UC especialmente dedicada à liderança*. Todavia, o que acontecia é que ao discutir outros temas do mundo empresarial o tema da liderança aparecia à discussão, mas sempre tratado de forma superficial. Com o que tenho vivido na minha curta experiência profissional, afirmo que *é sem dúvida uma área que devia ser mais estudada e compreendida porque é-nos exigido sem que estejamos preparados*”.

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: “*Sem dúvida. Os alunos devem dominar não apenas as competências técnicas e teóricas, não basta saber a teoria da gestão, é preciso cada vez mais saber lidar com as pessoas, canalizar esforços e cumprir objetivos em equipa, algo só possível com boas competências de liderança e experiência que pode e deve começar desde a formação nas universidades*”.

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: “*Não sei até que ponto esses cargos desenvolvem essas competências, mas sem dúvida que ajuda a dar mais experiência e é um ponto enriquecedor da formação*”.

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não frequentei, mas gostaria principalmente numa fase pós-formação imediata para não ser tao apanhada desprevenida, contudo, mesmo mais tarde faz todo o sentido para me aperceber daquilo que faço bem ou onde devo melhorar.*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Para mim um Líder pode-se fazer, há características inatas que podem ajudar, mas para se ser verdadeiramente um Líder só com muito trabalho e dedicação*”.

## **Apêndice R:**

### **Inquérito por Entrevista à Sra. Elsa Palmeira**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil André Coutinho

**Entrevistado:** Elsa Palmeira

**Situação/Cargo:** Técnica Oficial de Contas no gabinete de contabilidade Dualpoc

**Data:** 02 de abril de 2014

**Hora:** 15h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário, bem como, o seu exercício profissional como Gestor serão de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que o seu percurso académico lhe permitiu desenvolver competências de liderança? Porquê?**

R: *“Ao recordar todo o meu percurso académico, não elejo as competências de liderança como algo que tenha sido apreendido ou desenvolvido durante esses anos. Nunca abordei esta temática de forma estruturada, no entanto, considero uma área importante para o futuro profissional dos alunos”.*

**2. Durante o seu percurso universitário teve alguma unidade curricular de liderança? Na sua opinião é uma “ferramenta” importante para o exercício profissional e porquê?**

R: *“Não tive nenhuma UC de liderança. Sem dúvida, considerar as pessoas como distintas no património de desenvolvimento e como o capital mais importante da organização e não como um mero recurso é um objetivo que pode ser alcançado através de formação na área da liderança”.*

**3. Considera que as universidades devem investir no ensino da Liderança, tendo em vista a preparação dos estudantes para cargos de direção e chefia?**

R: *“Sim. Os alunos devem discutir criticamente as principais noções e conceitos associados aos temas da liderança, evidenciar espírito crítico associado à liderança, estar habilitados a discutir como motivar uma equipa e adquirir sensibilidade na gestão de pessoas. Todo este processo deve começar nas universidades”.*

**4. É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos ou associações de estudantes para o desenvolvimento das competências de liderança? Porquê?**

R: *“A experiência decorrente de atividades extracurriculares, como a participação em movimentos associativos, é uma vantagem competitiva relativamente aos demais alunos que não tenham essa possibilidade. Estes confrontam-se com novos desafios que requerem competências cada vez mais atualizadas para os ultrapassar”.*

**5. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Sim e gostei. Frequentei uma pós-graduação em Gestão de Pessoas e Liderança, na Universidade Autónoma de Lisboa. Liderar com eficácia tendo em consideração as metodologias mais recentes, gerir a “saúde” na organização ou promover a inovação, foram algumas das premissas que atingi durante esta pós-graduação*”.

**6. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Na minha opinião as competências de liderança são adquiridas*”.

## **Apêndice S:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Pedro Fontes**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente Pedro Mário Ferreira Fontes

**Situação/Cargo:** Adjunto do Chefe da SSIGAJ/Repartição de Abonos/DSP

**Data:** 3 de Maio de 2014

**Hora:** 17h30m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“A essência da AM é, no meu entender, a formação de líderes, caso contrário seria uma faculdade comum onde se ministram apenas matérias. Ao terminar a AM, sentia que não estava preparado para a responsabilidade que me ia ser atribuída, contudo, com o surgir dos problemas, porque eles surgiram, soube **gerir as crises e tomar as decisões certas**. Estas **“capacidades”** advêm sem dúvida da formação da AM, sendo que por vezes sem nos apercebermos estamos a ser preparados”*.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“Os conceitos são sempre importantes, e o seu estudo/conhecimento faz com que nós naturalmente nos encaixemos num estilo de liderança. Contudo, **não considero que seja a cadeira M311 a ferramenta importante, mas sim toda a formação contínua da AM, incluindo a cadeira M311**”*.

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“No dia a dia da AM nunca fui Comandante aluno, contudo, nos exercícios de campos eramos todos nomeados e inclusive avaliados a exercer prática de comando. **Praticar, estar no comando, é bem diferente de teorizar e saber conceitos, sentem-se as dificuldades e em caso de stress, cansaço e pressão, as competências natas sobressaem**. Mas também estas, embora existam, podem ser treinadas e complementadas com as competências adquiridas. A **importância de praticar o comando em exercícios/treinos é termos a possibilidade de sentir “com os pés assentes na terra” as dificuldades de liderar, o que mais tarde acaba por acontecer**”*.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“**Não frequentei nenhum curso de liderança** e até este momento não senti necessidade de mais formação na área da liderança. Poderia ser interessante frequentar um curso de liderança, contudo, **não está nas minhas prioridades de formação**”*.



**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“As duas vertentes estão presentes num bom Líder, contudo, para mim, se não existirem as competências inatas, ou seja, apenas com as competências adquiridas não se conseguirá atingir a liderança na sua plenitude”.*

**Apêndice T:**  
**Inquérito por Entrevista à Alferes AdMil Andreia Ribeiro**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Alferes Andreia de Fátima de Sousa Ribeiro

**Situação/Cargo:** Instrutora na CF da EPS.

**Data:** 7 de Maio de 2014

**Hora:** 10h00m

**Suporte:** Escrito

**Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“A formação e o dia a dia na Academia Militar favorecem o desenvolvimento de algumas características de liderança, muito por causa das situações em que somos colocados. Na minha opinião, a principal formação que contribui para essa liderança são os Exercícios de campo, onde somos colocados em situações diferentes (Comandante de secção, Comandante de pelotão, sargento de pelotão...) e em que temos de tomar decisões que nos afetam e afetam os outros. São nestas situações em que as características de um Líder surgem, e com a prática se vão desenvolvendo. Assim, toda a envolvente de formação da AM permite desenvolver características que podem conduzir a maiores competências de liderança”.*

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“Na minha opinião não. Quando tive esta Unidade Curricular era muito teórica, onde se abordava o que era ser um Líder, os diferentes tipos de Líder, etc. Embora tivesse alguns exercícios práticos não foram os suficientes. Tendo em consideração as funções que desempenhei até ao momento (Comandante de pelotão da recruta, auxiliar do Gabinete de finanças) ter essa Unidade Curricular não foi importante, porque quando estou a dar uma formação não estou a pensar se estou a ser um Líder do tipo X, mas sim se os formandos estão a perceber, se a mensagem está a ser bem transmitida, etc. Até ao momento ainda não encontrei nenhuma situação em que os ensinamentos dessa Unidade Curricular fossem verdadeiramente importantes”.*

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“Eu nunca desempenhei funções de comando na Academia, a única função que desempenhei foi a de Comandante de pelotão nos exercícios de campo, mas acho extremamente importante nós como alunos desempenharmos essas funções, pois colocamos em situações que temos de resolver, temos de nos preocupar com os que dependem de*

*nós, transmitir as suas preocupações e necessidades ao escalão superior e são essas as preocupações que um subalterno dever ter (o bem estar dos seus subordinados). Assim, penso que seja uma mais-valia para quem desempenha estas funções, e esta função deveria ser atribuída a um maior leque de alunos. Os alunos caso já tivessem desempenhado uma destas funções já não poderiam desempenhá-la outra vez dando assim a possibilidade a outros. É sem sombra de dúvidas, na minha opinião, a função que mais enriquece um aluno da Academia”.*

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Não frequentei nenhum curso de liderança. Se o curso fosse maioritariamente prático, em que nos colocava diversas situações para ver a forma como reagimos e comunicávamos com os restantes elementos, assim não me importava. Mas não é aquele tipo de curso que me cativa muito”.*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“A maior parte das competências de liderança para mim são inatas, pois dependem muito do tipo de personalidade da pessoa. Alguém que tenha boa capacidade de comunicação, seja sociável vai ter mais facilidade para liderar pessoas, do que alguém que seja introvertido e tenha dificuldade em expressar as suas ideias. Por muita prática que se tenha, claro que vão haver melhorias, mas relativamente à pessoa que tem uma personalidade mais forte e seja mais sociável vai ter sempre mais dificuldades. Assim, as pessoas com o decorrer dos anos de trabalho vão ganhando conhecimentos que lhes permitem adquirir algumas características de um Líder, mas depende sempre da pessoa em questão”.*

## **Apêndice U:**

### **Inquérito por Entrevista ao Alferes de AdMil Nelson Guimarães**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Alferes AdMil Nelson Leandro da Silva Guimarães

**Situação/Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da UnAp/CFT

**Data:** 3 de março de 2014

**Hora:** 10h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação. Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar

cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“Sim. A formação ministrada na Academia Militar é vocacionada para a liderança, proporcionando aos alunos apresentações públicas de âmbito curricular, bem como, a oportunidade de ministrarem instruções militares e obterem as primeiras experiências com comando de homens/mulheres nos campos de final de semestre. Este tipo de formação permite formar Mestres e simultaneamente incutir nos alunos noções e experiências que potenciam o desenvolvimento de competências de liderança, como é o caso da capacidade de comunicação, autodomínio, entre outras”.*

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“Penso que, a UC de Ética e Liderança, aleada a toda a formação ministrada na Academia Militar constituem uma ferramenta válida para o desempenho das minhas funções. Particularmente, a UC de Ética e Liderança, alertou-me para algumas áreas importantes que ainda não tinham sido abordadas nos 3 primeiros anos de Academia Militar, ou pelo menos não de forma aprofundada, como é o caso da condução de reuniões (como devem ser organizadas e quando devem ser efetuadas, ...), a importância da inteligência emocional para o envolvimento dos nossos militares/colaboradores, a gestão de stress e conflitos, entre outras”.*

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“As funções por mim desempenhadas no 4º ano como Comandante de Companhia Aluno, constituem uma mais-valia para o meu desempenho profissional, sem qualquer dúvida. Essas funções foram muito enriquecedoras quer a nível pessoal quer a nível profissional. Em suma, essas funções potenciaram o desenvolvimento das minhas competências de liderança, como por exemplo, a minha capacidade de comunicação, aumento da minha autoconfiança, a melhor perceção de como fazer para o obter o envolvimento dos outros para o cumprimento da missão/objetivo, entre outras. Além disso,*

*apesar de cansativo e por vezes difícil, foi muito gratificante obter o reconhecimento dos meus pares e ter o sentimento do dever cumprido”.*

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Não frequentei. Acho que não resultaria nenhuma mais-valia relevante para o meu desempenho profissional, porque no meu entender, a base da liderança é ministrada na Academia Militar ao longo dos 5 anos, a qual constitui um suporte importante para o desenvolvimento da mesma, de forma natural, no local de trabalho”.*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“No meu entender, a maioria das competências de liderança podem ser adquiridas ao longo da vida, como é o caso da inteligência emocional, desenvolvimento da capacidade de comunicação em grupo, autoconfiança, entre muitas outras. No entanto, reconheço que poderão existir algumas competências pessoais de liderança inatas, como por exemplo, a integridade, honestidade, coragem, humildade, entre outras. Mas estou em crer, que a esmagadora maioria das competências de liderança são adquiridas”.*

## **Apêndice V:**

### **Inquérito por Entrevista à Alferes de AdMil Inês Costa**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Alferes AdMil Inês Filipa Andrade Costa

**Situação/Cargo:** Adjunta GabReabSvc/DF/EPS

**Data:** 27 de maio de 2014

**Hora:** 16h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e



chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: “*Desenvolveu. Ao longo de todo o percurso na AM, na minha opinião, essas competências são mais estimuladas a partir do momento que iniciámos a matéria das patrulhas. Obviamente que os alunos que tiveram oportunidade de comandar um pelotão, a companhia ou mesmo o batalhão, poderão ter sentido necessidade de pôr a sua capacidade de liderança à prova mais cedo*”.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: “*Sim, foi útil. Os conteúdos da Unidade Curricular permitiram, a meu ver, abrir os horizontes dos alunos para as diversas situações que poderiam surgir num futuro não muito longínquo. O facto de os docentes da unidade curricular serem militares com uma experiência alargada no mundo militar, permitiu-lhes ter uma facilidade de transmissão de conhecimentos bastante elevada e, a exemplificação de diversas situações recorrendo a acontecimentos reais vivenciados pelos mesmos chamou a atenção dos alunos e levando-os a pensar se a sua reação perante essas mesmas situações seria semelhante ou agiriam de outra maneira. Na minha opinião, apesar da importância dos conteúdos, a unidade curricular ficou apenas ficou completa com a visão pessoal dos docentes desta*”.

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: “*Na minha opinião, essas funções/cargos são uma mais-valia, apesar de no meu caso, não ter desempenhado nenhuma dessas funções/cargos, pelo que não poderei pronunciar-me muito sobre isso*”.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Nunca frequentei. Um curso de liderança poderá ser uma agradável experiência para todos os militares e, em determinados cargos, esse curso e o consequente desenvolvimento das competências de liderança torna-se especialmente importante”.*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“Algumas poderão ser inatas, no entanto, na minha opinião, a maioria vão sendo desenvolvidas e adquiridas à medida que o militar entra em contacto com diferentes situações que o fazem pôr-se à prova”.*

## **Apêndice W:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Pedro Ferreira da Silva**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil Pedro Ferreira da Silva

**Situação/Cargo:** Membro da Comissão de Implementação do módulo SIG/MM em acumulação com Adjunto da Secção de Alimentação e Combustíveis da DMT

**Data:** 05 de maio de 2014

**Hora:** 11h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências

de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: “*Sim, através da **vivência diária** da condição de Cadete, de todos os **valores** e pressupostos que aqui se incluem, nomeadamente o rigor, o aprumo, o atavio, a pontualidade e assiduidade, a responsabilidade, o comprometimento com o serviço, o respeito e todas as **deferências inerentes** não só a superiores como a pares e inferiores, estes são alguns dos muitos exemplos que aqui se incluem no costume e rotina do Cadete Aluno. A componente técnica e formativa que a Academia Militar fornece através dos vários grupos disciplinares conferem ao Aluno ferramentas, e métodos de se tornarem peças chave dentro da futura organização à qual se vão integrar. Esta última é uma das grandes valências que, nos nossos dias, distribui e classifica os Oficiais nos patamares medianos, e de excelência*”.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: “*Sim, pois **sintetiza e teoriza** sobre qual o **panorama** que se vai encontrar dentro da **Organização**. É nessa UC que se **realça a importância de determinadas valências e características**. Não é ela que vai dotar o Cadete Aluno de ferramentas de Liderança, mas sim que lhe indica e demonstra quais as tipicidades e modelos gerais que vai encontrar dentro da organização, quais os sistemas e instrumentos a utilizar em determinadas situações padrão. Apesar de que o contexto organizacional do Exército, mais particularmente, está em mutação, o Soldado provinciano deu lugar ao Soldado tecnologicamente avançado, inflamado de direitos, que ao mesmo tempo faz vista grossa aos deveres. Esta sensação só é possível pois existe um sentimento de tentativa de progressividade assente na ideia cretina de igualitarismo que em nada se coaduna com a Condição Militar. É ainda de interesse referir que mais especificamente para a Administração Militar, no contexto de Adjunto Financeiro, a Academia vive demasiado centrada na esfera dos Oficiais, pelo que a maior dificuldade reside no facto dessa realidade ser única da Academia, é necessário ensinar o Cadete Aluno a conviver com o*

*Sargento e a Praça, e muito importante com os funcionários civis, pois são esses os nossos “Soldados”.*

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: “*Sim. Só assim é possível desenvolver as características de sentimento do dever para com os seus pares e subordinados, só assim é possível desenvolver a responsabilidade e comprometimento com as decisões que se tomam, que deixam de afetar apenas o individual e passam a influenciar também os outros, só assim é verdadeiramente possível desenvolver o verdadeiro sentido da função de Oficial, e neste caso mais particular do Subalterno de Administração Militar*”.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não. Não. Para a área específica de Administração Militar as características técnicas são a arma mais eficaz e eficiente ao nosso dispor. É ela que nos torna elementos úteis e de liderança*”.

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Adquiridas*”.

## **Apêndice X:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil André Marques**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil André Filipe Pereira Marques

**Situação/Cargo:** Oficial EFM, Of. Tiro, Of. Segurança, Of. Delegado Segurança e Saúde no Trabalho, Comandante PelGuarnSeg/CCS/EPS

**Data:** 06 de maio de 2014

**Hora:** 13h40m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências

de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: “*Sim. Embora as competências, na minha opinião, já tenham que existir antes da AM, a AM ajuda a fortalecê-las e até a descobrir as que estavam adormecidas. O Líder aparece no meio da adversidade, dentro do exercício de ações de um grupo sob pressão psicológica e física. A AM é a capital da pressão física e psicológica*”.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: “*Sinceramente, não me recordo na plenitude o programa e o que foi ministrado na unidade curricular M311. No entanto, não me considero um “fraco” Oficial Subalterno ou que as minhas funções não sejam bem desempenhadas pela minha pessoa*”.

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: “*No seguimento da resposta anterior, tomando como dado adquirido que não me revejo como mau Oficial, devo referir que nunca tive funções ou cargos de comando na AM. Tive essa oportunidade enquanto Aspirante durante a prática de Comando, e o facto de nunca ter tido essa oportunidade anteriormente, fez com que desse muito mais de mim. Todavia, importa frisar que esta componente, ou seja, a possibilidade de enquanto alunos comandar homens, sentir as suas dificuldades, resolver os seus problemas e evoluir com eles é definitivamente a que nos diferencia mais do mundo civil e que nos possibilita o maior desenvolvimento das competências de liderança*”.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não frequentei e acho que nós, Oficiais das FA portuguesas, apenas os devíamos frequentar como docentes. Senão, é um tiro nos pés. Somos nós a mostrar aos*

*civis que não sabemos liderar e, como tal, precisamos da ajuda deles para liderar os nossos homens”*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “Sem dúvida que as *competências são inatas! Ou tens, ou não tens*”.



## **Apêndice Y:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil OE Mário Miguel**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil OE Mário Sérgio Oliveira Miguel

**Situação/Cargo:** Adjunto para a área da auditoria e prestação de contas na DFin

**Data:** 05 de maio de 2014

**Hora:** 14h40m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua vivência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: “*Sim. AM proporcionou os conhecimentos teóricos sobre a liderança e proporcionou situações em que a liderança fazia parte do nosso quotidiano*”.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: “*Sim. Dá-nos os conceitos teóricos fundamentais, e como a competência liderança, não é exclusivamente inata, esta cadeira proporciona uma evolução aos “futuros Líderes”. É nos postos de Alferes e Tenente, que temos os subordinados à nossa responsabilidade e sobre eles temos de ser capazes de os fazer “levar a carta a Garcia”. É nestes postos que exercemos o comando/chefia próxima, onde a capacidade de liderança se torna muito evidente pela proximidade (de comando) aos subordinados, é nestes postos que lhes damos ordens diretas e sobre nós que recai a capacidade de os fazer cumprir as missões do escalão superior. Costumo dizer que o Alferes e ou Tenente têm a “tropa na mão”*”.

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: “*Na minha opinião estas funções são uma mais-valia para o futuro como Oficial do Exército. São uma mais-valia a todos os níveis, pois permitem assumir um papel ativo dentro de um grupo, obrigando essa pessoa a estar preparada para sair da sua zona de conforto e assumir a “liderança” de determinado grupo em determinada situação. Na AM a possibilidade de desempenhar estas funções proporciona uma melhor preparação para os futuros Comandantes do Exército. Outro aspeto essencial é o facto de haver um elemento de correção a vários níveis, uma vez que o grupo tem o à vontade suficiente entre si, o que quer dizer, que quando a pessoa assume estas funções há alguém que o vai criticar de forma construtiva e pode moldar o seu comportamento de acordo com determinadas críticas*”.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: “*Não. Sim, gostaria. A liderança é uma área de enorme importância para um oficial e todo o conhecimento nesta área não ocupa lugar. Ser Oficial não é ser Líder, mas um Oficial deve ser capaz de liderar*”.

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Eu penso que são adquiridas, salvo raras exceções, a personalidade aleada a um conhecimento na área da liderança e a uma conjuntura favorável, proporcionam um grande Líder. Hoje em dia os nossos subordinados têm habilitações literárias como o 12º ano e alguns até frequentam o ensino superior, estão mais conscientes, atualizados e capazes de questionar a nossa liderança, hoje um Oficial tem um desafio enorme à liderança e só os conhecimentos teóricos e uma sólida formação possibilitam à generalidade dos Oficiais serem bons Líderes*”.

## **Apêndice Z:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Ismael Santos**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil Ismael Filipe Gonçalves dos Santos

**Situação/Cargo:** Adjunto para a área da auditoria e prestação de contas na DFin

**Data:** 05 de maio de 2014

**Hora:** 11h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua experiência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“Sim na medida em que, desde o primeiro ano da Academia Militar (AM), somos colocados em situações em que temos de demonstrar os nossos traços de liderança nas mais diversas situações, ordem unida, apresentações, campos, etc etc, pese embora, sou da opinião que as competências de liderança também nascem com o indivíduo e só realmente quando somos colocados à prova, elas sobressaem...”*.

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“Foi importante, na medida em que é no 4º ano da AM que se consolida o processo de liderança. Gostei bastante da cadeira, especialmente dos professores, que ministraram a unidade curricular de uma forma exemplar. Foi uma cadeira muito importante, especialmente para tirar proveito no TPO enquanto Aspirante a ministrar a recruta em Vendas Novas”*.

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“Tive funções de Comandante de pelotão, e considero uma mais-valia, mas a realidade do Exército é totalmente diferente. Na AM é criada uma rotina e a partir de um determinado momento os problemas com o que o cadete com funções de comando se depara são muito idênticas, a não ser nos campos claro. Nas UEO cada dia há um problema diferente para resolver, multiplicando pelos homens que se tem à responsabilidade”*.

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Ainda não frequentei nenhum curso de liderança. Gostaria uma vez que estamos sempre a aprender e gostaria “de me ver” em novas situações”*.

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: “*Maioritariamente inatas. Todavia, ao longo da AM e com o trabalho desenvolvido em funções de comando adquire-se um conjunto de competências que nos possibilitam tomar decisões em tempo oportuno e tornarmo-nos Líderes de um determinado grupo*”.

## **Apêndice AA:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil Bruno Pereira**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil Bruno Miguel Henriques Pereira

**Situação/Cargo:** Adjunto da Secção/Repartição de Abonos na Direção de Serviços de Pessoal

**Data:** 07 de maio de 2014

**Hora:** 18h00m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua experiência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências

de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“Todo o ambiente da instituição permitiu o desenvolvimento/aprendizagem de competências de liderança, seja ela, através da formação académica ministrada ou através da vivência obtida no regime de internato. Os princípios seguidos pelo corpo de alunos e instrutores e a sã camaradagem foram um guia para as práticas que permitiram obter um conjunto de princípios que hoje procuro seguir”.*

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“A unidade curricular foi importante pela sua componente formativa, sendo que foi mais uma ferramenta para o desempenho das funções que desempenho e desempenhei. Atualmente muitas alterações se verificam diariamente, seja nas situações que surgem, seja nas diferentes personalidades com o qual devemos lidar e gerir de uma melhor forma, conseguindo satisfazer as necessidades da instituição e os interesses dos nossos pares e colaboradores”.*

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“A prática de comando foi sempre uma mais-valia para o desenvolvimento das competências que permitem ajustar a forma de liderar/comandar de acordo com o ambiente externo, sendo que as funções referidas enquadram-se perfeitamente nesse âmbito. No entanto, em todo o percurso académico, aquele no qual se destaca como tendo sido o que obteve maiores proveitos, verificou-se no ano de tirocínio, através do módulo de prática de comando, no qual tive hipótese de ministrar um curso de formação de Praças, sendo que, para além de ter posto em prática todas as competências adquiridas, certamente também, contribuiu para a contínua aprendizagem enquanto Líder”.*



**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Nunca frequentei cursos de liderança. No entanto julgo que a unidade curricular é bastante abrangente e consegue incluir os módulos existentes nos cursos de liderança, maioritariamente ministrados por militares, pioneiros nesta área”.*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“Como poderás ter verificado, logo pelo início da entrevista, na minha ótica a liderança pode ser apreendida e/ou desenvolvida. No entanto, julgo que será sempre necessário existir alguma componente inata, que permita o desenvolvimento dessa componente, que considero estar sempre em constante mutação, seja por motivos externos ao indivíduo ou mesmo por fatores interno”.*

## **Apêndice BB:**

### **Inquérito por Entrevista ao Tenente de AdMil André Rodrigues**

**Entrevistador:** AspOfAl AdMil

**Entrevistado:** Tenente AdMil André Filipe Loureiro Rodrigues

**Situação/Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da Direção de Infraestruturas

**Data:** 08 de maio de 2014

**Hora:** 09h30m

**Suporte:** Escrito

#### **Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.

Este trabalho enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Militar da Academia Militar, sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

A sua experiência como estudante do ensino superior universitário militar, nomeadamente como aluno da Academia Militar, é de extrema importância para este TIA, uma vez que, irá permitir recolher informação credível e na primeira pessoa, da importância ou não, do ensino e do desenvolvimento das competências de liderança durante o percurso académico.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

Nos dias de hoje, onde o ambiente organizacional é repleto de inovação em todos os setores e dimensões a aposta na formação académica dos estudantes, em competências de liderança, deve-se ao facto destes se estarem a preparar para ocupar cargos de direção e

chefia em organizações, e na sociedade em geral, e até, cargos de futuros líderes. Neste contexto, emergem as seguintes **questões**:

**1. Considera que a sua formação na Academia Militar favoreceu o desenvolvimento de competências de liderança?**

R: *“Sim, certamente que a Academia Militar fornece essas ferramentas a qualquer formando. A Academia Militar é uma instituição com pergaminhos na área da liderança, tendo daí saído inúmeras personalidades que marcaram a história de Portugal pelo seu carisma, atitude e exemplo. A própria missão da Academia Militar é formar Líderes e para isso coloca aos seus alunos inúmeras atividades e situações que levam ao apurar dessas capacidades. Algumas dessas atividades são por exemplo o exercício de comando através do desempenho de diversas funções, o plano curricular que leva a que os alunos sejam postos à prova em frente a outras pessoas nas mais diversas disciplinas, as atividades extracurriculares aí praticadas e a responsabilização de todos os atos praticados pelos formandos, levando este a aprender e evoluir como Líder e exemplo para os demais”.*

**2. A Unidade Curricular de Ética e Liderança – M311 foi uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno? Porquê?**

R: *“A Unidade Curricular de Ética e Liderança por si só não é um garante de aptidão para o desempenho de funções de Oficial Subalterno. Mas aliado à restante formação recebida na Academia Militar, o formando consegue, nessa Unidade Curricular, extrair o que mais importa, tendo em conta as características únicas e pessoais de cada indivíduo. Leva a que cada um, tendo em conta os valores e competências já adquiridas ao longo da experiência de vida, consiga entender e identificar as características mais importantes do Oficial Subalterno”.*

**3. Na sua opinião foi uma mais-valia para o seu exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar, tais como: Comandante de Batalhão Aluno, Comandante de Companhia Aluno, Comandante de Pelotão Aluno, entre outras. Porquê?**

R: *“Apesar de não ter desempenhado nenhuma função específica das mencionadas na questão, todos os formandos têm oportunidades pontuais de assumir responsabilidades e liderar ao longo da sua formação académica. E isso é importante porque põe à prova as nossas capacidades e permite identificar as dificuldades, para que as mesmas possam ser*

*aprimoradas e ultrapassadas, respetivamente. Toda essa experiência adquirida, leva a que aprendamos a lidar com pessoas, situações e as mais diversas dificuldades que nos surgem no atual exercício de funções”.*

**4. Frequentou cursos de Liderança? Se sim, gostou? Se não, gostaria? Porquê?**

R: *“Não, nunca frequentei nenhum curso de liderança nem tenho intenção de o fazer. A frequência da Academia Militar já é, por si só, um local onde se recebe muita formação em liderança. Não havendo, no atual e possivelmente futuro desempenho de funções, necessidade de exercer de forma ativa e constante comando e liderança sobre outros militares, não é uma necessidade que identifico nas minhas competências. Não é, de todo, uma mais-valia atualmente para as minhas funções, não sendo uma hipótese a descurar caso as funções a desempenhar fossem outras”.*

**5. Para si as competências de liderança são maioritariamente inatas ou adquiridas?**

R: *“A maioria das competências de um Líder são claramente inatas. O que acontece é que estas podem ser aprimoradas e trabalhadas. Quando não se nasce com determinadas capacidades e características é muito difícil ou quase impossível adquiri-las. Por vezes, sem serem trabalhadas não sabemos que as possuímos e isso é o que nos fornece determinadas formações e cursos”.*

## Apêndice CC:

### Análise das Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil

**Tabela n.º 5 – Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas dos Oficiais Subalternos de AdMil.**

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 1	
Segmento 1.1	A formação na AM favorece o desenvolvimento de competências de liderança.
Segmento 1.2	A formação na AM não favorece o desenvolvimento de competências de liderança.
Questão 2	
Segmento 2.1	A UC de Ética e Liderança – M311 é uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno
Segmento 2.2	A UC de Ética e Liderança – M311 não é uma "ferramenta" importante para o desempenho das funções como Oficial Subalterno, sendo desnecessária.
Segmento 2.3	A UC de Ética e Liderança – M311, apesar de relevante, por si só não é um garante de aptidão para o desempenho de funções de Oficial Subalterno. Contudo, aliado à restante formação recebida na AM é uma mais-valia para os futuros oficiais.
Questão 3	
Segmento 3.1	Foi uma mais-valia para o exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar. Permite assumir um papel ativo no grupo, sair da zona de conforto e moldar o comportamento de acordo com determinadas críticas e <i>inputs</i> .
Segmento 3.2	Foi uma mais-valia para o exercício profissional o desempenho de funções/cargos durante a Academia Militar. Todavia, deveria haver uma melhor gestão nesta área, por parte da AM, de modo a permitir a um maior número de alunos e durante um maior período de tempo que usufruam deste experiência enriquecedora.
Questão 4	
Segmento 4.1	Sim e gostei.
Segmento 4.2	Não mas gostaria.
Segmento 4.3	Não e não gostaria. Não resultaria nenhuma mais-valia relevante para o desempenho profissional, porque a base da liderança é ministrada na Academia Militar. Os oficiais apenas os devem ministrar, visto que a liderança é o seu <i>core business</i> .
Questão 5	
Segmento 5.1	As competências de liderança são inatas.
Segmento 5.2	As competências de liderança são adquiridas.
Segmento 5.3	As competências de liderança são maioritariamente inatas, todavia, podem e devem ser desenvolvidas com a experiência e ao longo do tempo.
Segmento 5.4	As competências de liderança são maioritariamente adquiridas e desenvolvidas, contudo, cada pessoa possui sempre uma herança genética, ou seja, as competências de liderança também tem uma componente inata.

## Apêndice DD:

### Análise das Entrevistas aos Gestores Operacionais

**Tabela n.º 6 – Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas dos Gestores Operacionais.**

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 1	
Segmento 1.1	O percurso universitário permitiu desenvolver competências de liderança.
Segmento 1.2	O percurso universitário não permitiu desenvolver competências de liderança.
Questão 2	
Segmento 2.1	Durante o ensino universitário houve uma UC de liderança.
Segmento 2.2	Durante o ensino universitário não houve qualquer UC de liderança. Seria proveitoso uma UC neste âmbito, visto que, todas as funções/cargos que se venham a desempenhar vão exigir competências de liderança. Para ocorrer um crescimento pessoal e profissional é necessário desenvolver as mesmas de forma contínua, sendo essencial o início da sua aprendizagem na via académica. Se durante o percurso académico houver esta preocupação, a capacidade de atingir cargos de topo no futuro será mais facilitada.
Segmento 2.3	Durante o ensino universitário não houve qualquer UC de liderança. Não é necessário, a liderança ganha-se com experiência, no terreno e não através de ensinamentos teóricos ministrados em sala de aula.
Questão 3	
Segmento 3.1	As universidades devem investir no ensino da liderança. É preciso que estas criem oportunidades de experimentação de solução de problemas e que desenvolvam uma liderança empreendedora. É fundamental preparar os jovens para o mercado de trabalho tornando-os mais completos e dotando-os de competências de liderança, cada vez mais exigidas pelos empregadores, e fundamentais para o mundo competitivo e dinâmico em que vivemos. Os Estabelecimentos de Ensino Superior, devem formar não só Doutores, Engenheiros e Gestores mas também Líderes.
Segmento 3.2	As universidades não devem investir no ensino da liderança. Existe já investimento suficiente nesta área.
Questão 4	
Segmento 4.1	É uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos. Permite alargar horizontes, adquirir conhecimentos e competências que vão ser importantes para o seu futuro profissional.
Segmento 4.2	Não é uma mais-valia a participação dos estudantes em movimentos associativos.
Questão 5	
Segmento 5.1	Sim e gostei.
Segmento 5.2	Não mas gostaria. É uma mais-valia para qualquer emprego. Um bom Gestor deve ser também um bom Líder. Seria mais uma oportunidade para aprender, potencializar as minhas capacidades e desenvolver-me como líder
Segmento 5.3	Não e não gostaria.
Questão 6	
Segmento 6.1	As competências de liderança são inatas.
Segmento 6.2	As competências de liderança são adquiridas.
Segmento 6.3	As competências de liderança são maioritariamente inatas, todavia, podem e devem ser desenvolvidas com a experiência e ao longo do tempo.
Segmento 6.4	As competências de liderança são maioritariamente adquiridas e desenvolvidas, porém, cada pessoa possui sempre uma herança genética, ou seja, as competências de liderança também tem uma componente inata.

**Apêndice EE:**  
**Identificação Numérica dos Entrevistados**

**Tabela n.º 7 – Identificação Numérica dos Entrevistados.**

<b>Militares</b>		<b>Civis</b>	
<b>Número</b>	<b>Posto/Nome</b>	<b>Número</b>	<b>Nome</b>
1	Ten Pedro Fontes	1	Sra. Joana Matias
2	Alf Andreia Ribeiro	2	Sr. Sara Fragoso
3	Alf Nelson Guimarães	3	Sr. José Seabra
4	Alf Inês Costa	4	Sr. Rui Amorim
5	Ten Pedro Silva	5	Sra. Sara Felgado
6	Ten André Marques	6	Sr. Fábio Tarares
7	Ten Mário Miguel	7	Sr. Bernardo Fazendeiro
8	Ten Ismael Santos	8	Sr. João António Santos
9	Ten Bruno Ferreira	9	Sr. João Pedro Alves
10	Ten André Rodrigues	10	Sra. Elsa Palmeira

## Apêndice FF:

### Respostas Obtidas nas Entrevistas aos Oficiais Subalternos de AdMil

Tabela n.º 8 – Respostas Obtidas nos Oficiais Subalternos de AdMil.

Entrevistado											Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n	%
<b>Questão 1</b>												
Segmento 1.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%
Segmento 1.2												0%
<b>Questão 2</b>												
Segmento 2.1				x	x		x	x	x		5	50%
Segmento 2.2		x				x					2	20%
Segmento 2.3	x		x							x	3	30%
<b>Questão 3</b>												
Segmento 3.1	x		x		x	x	x	x	x		7	70%
Segmento 3.2											0	0%
Segmento 3.3		x		x		x				x	4	40%
<b>Questão 4</b>												
Segmento 4.1											0	0%
Segmento 4.2				x			x	x			3	30%
Segmento 4.3	x	x	x		x	x			x	x	7	70%
<b>Questão 5</b>												
Segmento 5.1		x				x					2	20%
Segmento 5.2					x		x				2	20%
Segmento 5.3	x							x		x	3	30%
Segmento 5.4			x	x					x		3	30%



## Apêndice GG:

### Respostas Obtidas nas Entrevistas aos Gestores Operacionais

Tabela n.º 9 – Tabela com as Respostas Obtidas nos Gestores Operacionais.

Entrevistado											Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n	%
<b>Questão 1</b>												
Segmento 1.1		x		x	x		x				4	40%
Segmento 1.2	x		x			x		x	x	x	6	60%
<b>Questão 2</b>												
Segmento 2.1											0	0%
Segmento 2.2	x	x	x		x	x	x	x	x	x	9	90%
Segmento 2.3				x							1	10%
<b>Questão 3</b>												
Segmento 3.1	x	x	x		x	x	x	x	x	x	9	90%
Segmento 3.2				x							1	10%
<b>Questão 4</b>												
Segmento 4.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%
Segmento 4.2											0	0%
<b>Questão 5</b>												
Segmento 5.1			x							x	2	20%
Segmento 5.2	x	x			x	x	x	x	x		7	70%
Segmento 5.3				x							1	10%
<b>Questão 6</b>												
Segmento 6.1				x			x	x			3	30%
Segmento 6.2		x	x		x					x	4	40%
Segmento 6.3						x					1	10%
Segmento 6.4	x								x		2	20%

**Apêndice HH:**  
**Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo**

Tabela n.º 10 – Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo.

Categoria	Cadetes-Alunos 1º ano					Cadetes-Alunos 2º ano					Cadetes-Alunos 3º ano					Cadetes-Alunos 4º ano					Aspirantes QP				
	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>
CONSIDE	6,31	77,00	2,11	0,33	-1,00	7,29	57,00	1,51	0,76	-0,59	7,32	89,00	1,28	0,05	0,00	7,71	59,00	1,09	0,78	-0,31	7,62	44,00	1,55	5,45	-2,01
APTECPRO	6,29	77,00	2,09	0,47	-0,95	7,07	57,00	1,40	1,17	-0,61	7,31	89,00	1,33	0,25	-0,44	7,49	59,00	1,18	0,65	-0,46	7,87	44,00	1,14	1,61	-0,92
AUTOCONF	5,83	77,00	2,00	0,41	-0,80	6,63	57,00	1,27	1,36	-0,97	6,53	89,00	1,11	0,10	-0,15	6,57	59,00	1,13	-0,96	-0,08	7,71	44,00	0,55	0,51	0,06
AUTOCONT	6,25	77,00	2,12	0,42	-0,98	7,05	57,00	1,53	1,54	-0,78	7,19	89,00	1,35	-0,38	0,03	7,64	59,00	1,20	-0,27	-0,10	7,71	44,00	0,86	0,31	-0,37
CAPRPROB	6,14	77,00	2,09	0,33	-0,95	6,96	57,00	1,47	2,83	-1,08	7,22	89,00	1,30	0,25	-0,19	7,51	59,00	1,07	-0,11	0,44	7,48	44,00	1,58	8,62	-2,59
COMUNICA	6,16	77,00	2,27	0,03	-0,85	7,11	57,00	1,53	1,35	-0,99	7,15	89,00	1,56	0,81	-0,65	7,36	59,00	1,29	-0,74	-0,17	7,85	44,00	0,81	0,34	-0,30
COMASSER	6,35	77,00	2,25	0,15	-0,96	7,20	57,00	1,54	1,48	-1,06	7,24	89,00	1,32	-0,37	-0,15	7,60	59,00	1,14	-0,72	-0,25	7,83	44,00	0,85	-0,33	-0,04
CORAGEM	6,15	77,00	2,24	0,11	-0,93	6,90	57,00	1,69	0,44	-0,83	7,08	89,00	1,34	0,24	-0,07	7,19	59,00	0,97	0,24	-0,61	7,91	44,00	0,76	-0,62	0,27
PRODESEN	6,09	77,00	2,15	0,22	-0,97	6,98	57,00	1,58	1,81	-1,26	7,12	89,00	1,30	-0,16	0,05	7,34	59,00	1,18	3,65	-0,86	7,55	44,00	0,65	-0,68	-0,01
EMPATIA	6,29	77,00	2,17	0,16	-0,97	7,30	57,00	1,51	1,75	-1,01	7,39	89,00	1,26	0,08	-0,08	7,71	59,00	1,20	0,05	-0,37	7,48	44,00	1,75	7,45	-2,53
LIDPART	6,17	77,00	2,17	0,20	-0,96	7,29	57,00	1,59	1,75	-1,08	7,33	89,00	1,26	-0,20	0,02	7,48	59,00	1,22	1,60	-0,43	7,39	44,00	0,33	-1,03	0,27
LIDDELEG	6,13	77,00	1,99	0,49	-1,08	6,81	57,00	1,50	1,78	-1,02	7,01	89,00	1,24	-0,37	0,33	7,18	59,00	0,91	-0,40	-0,07	7,33	44,00	0,49	1,38	0,09
FLEXADAP	6,35	77,00	2,17	0,30	-1,05	6,96	57,00	1,49	1,95	-0,90	7,20	89,00	1,36	-0,42	-0,04	7,51	59,00	1,09	-0,46	0,03	7,76	44,00	0,68	0,79	-0,49
TRAEQCOE	6,29	77,00	2,27	0,29	-0,96	7,29	57,00	1,55	2,31	-1,06	7,43	89,00	1,33	-0,32	-0,14	7,72	59,00	1,05	0,10	0,12	7,65	44,00	1,65	7,25	-2,42
GCONFNEG	6,44	77,00	2,27	0,23	-1,02	7,18	57,00	1,54	2,39	-1,25	7,48	89,00	1,27	-0,15	-0,19	7,66	59,00	1,30	2,26	-0,89	7,62	44,00	1,62	7,19	-2,30
INF/REF	6,35	77,00	2,20	0,54	-1,05	7,09	57,00	1,59	2,10	-1,19	7,22	89,00	1,34	-0,01	-0,32	7,41	59,00	1,26	1,85	-0,80	7,85	44,00	0,97	1,78	-1,08
ORINTARF	6,37	77,00	2,33	0,35	-1,09	7,35	57,00	1,64	1,60	-1,12	7,47	89,00	1,34	-0,34	-0,23	7,80	59,00	1,04	-0,05	-0,25	7,98	44,00	0,78	-0,09	0,32
RECFEED	6,61	77,00	2,40	-0,08	-0,99	7,33	57,00	1,89	3,48	-1,60	7,70	89,00	1,28	-0,24	-0,22	7,95	59,00	1,10	0,02	-0,40	7,73	44,00	1,85	6,13	-2,31
RELINTER	6,36	77,00	2,16	0,34	-1,07	7,32	57,00	1,80	3,66	-1,45	7,33	89,00	1,27	-0,08	-0,10	7,51	59,00	1,19	2,32	-0,86	7,51	44,00	1,65	8,72	-2,70
TOMDECIS	6,20	77,00	2,17	0,57	-1,12	6,90	57,00	1,56	5,71	-1,61	7,20	89,00	1,21	0,18	0,16	7,25	59,00	1,17	2,16	-0,50	7,50	44,00	1,65	10,04	-2,82
TRANSPAR	6,54	77,00	2,13	0,55	-1,16	7,47	57,00	1,63	6,74	-1,83	7,50	89,00	1,32	-0,59	-0,06	7,62	59,00	1,12	-0,86	0,03	7,95	44,00	0,71	-0,50	-0,35
VISAO	6,25	77,00	2,21	0,30	-1,03	6,80	57,00	1,59	5,47	-1,83	7,05	89,00	1,33	-0,03	0,30	7,35	59,00	1,06	0,62	0,05	7,33	44,00	1,72	6,71	-2,44
PROATIVI	6,22	77,00	2,14	0,28	-1,05	6,96	57,00	1,74	4,43	-1,62	7,04	89,00	1,45	-0,40	-0,05	7,34	59,00	1,25	-0,29	-0,14	7,42	44,00	0,57	2,43	-0,44

Legenda: X<sub>m</sub> – Média da Amostra; S- Desvio-padrão; g<sub>1</sub> – Coeficiente de assimetria (Skewness); g<sub>2</sub> – Coeficiente de achatamento (Kurtosis).

Categoria	Aspirantes RC_RV					Oficiais Subalternos QP					Oficiais Subalternos RC_RV					Gestores Operacionais					Total				
	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>	X <sub>m</sub>	n	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>
CONSIDE	7,47	31,00	0,35	0,42	0,14	7,99	53,00	0,83	-0,25	-0,22	7,38	15,00	1,32	0,20	0,01	7,72	30,00	0,64	1,28	1,13	7,34	455,00	1,47	3,65	-1,42
APTECPRO	7,63	31,00	0,70	2,20	1,38	8,04	53,00	0,83	0,10	-0,26	7,50	15,00	1,34	-0,38	0,11	8,51	30,00	0,37	-0,66	0,24	7,38	455,00	1,47	3,15	-1,35
AUTOCONF	6,47	31,00	0,49	0,39	-0,66	7,87	53,00	0,73	1,29	-1,14	7,00	15,00	1,18	2,31	0,93	6,33	30,00	0,90	3,12	0,25	6,69	455,00	1,37	2,65	-1,11
AUTOCONT	6,13	31,00	0,64	1,64	-1,34	8,08	53,00	0,80	0,55	-0,71	7,33	15,00	1,43	-0,35	0,18	6,20	30,00	0,80	-0,25	0,10	7,10	455,00	1,51	2,22	-0,97
CAPRPROB	7,28	31,00	0,69	5,00	1,05	8,09	53,00	0,88	0,57	-0,56	7,33	15,00	1,27	-0,14	0,29	7,54	30,00	0,69	0,19	0,08	7,20	455,00	1,49	3,80	-1,43
COMUNICA	6,34	31,00	0,43	1,71	-0,74	7,91	53,00	0,75	-0,29	-0,41	7,50	15,00	1,25	0,16	-0,33	7,30	30,00	0,65	0,66	0,57	7,13	455,00	1,54	2,83	-1,28
COMASSER	6,81	31,00	0,32	0,10	-0,48	8,03	53,00	0,95	1,20	-0,96	7,29	15,00	1,20	-0,11	0,01	7,29	30,00	0,69	1,31	0,95	7,25	455,00	1,47	3,40	-1,36
CORAGEM	6,94	31,00	0,59	-0,76	-0,39	8,03	53,00	0,95	2,12	-1,10	6,87	15,00	1,11	0,45	0,54	6,01	30,00	0,99	-0,18	-0,36	7,02	455,00	1,53	2,58	-1,21
PRODESEN	7,25	31,00	0,76	2,80	1,66	7,79	53,00	0,90	0,26	-0,56	6,90	15,00	1,31	2,18	-0,70	7,21	30,00	0,63	0,42	0,77	7,09	455,00	1,45	3,86	-1,47
EMPATIA	7,14	31,00	0,51	1,21	-0,88	7,91	53,00	0,98	-0,19	-0,24	6,98	15,00	1,41	1,18	-0,56	7,43	30,00	0,78	0,25	0,67	7,28	455,00	1,52	3,70	-1,46
LIDPART	7,46	31,00	1,31	2,03	-0,99	7,70	53,00	0,87	0,07	-0,07	7,12	15,00	1,10	0,10	0,07	7,84	30,00	0,74	0,44	-0,14	7,24	455,00	1,46	3,85	-1,45
LIDDELEG	7,43	31,00	0,98	0,33	-0,86	7,08	53,00	1,26	1,56	-1,13	7,05	15,00	1,17	-0,26	0,10	7,48	30,00	0,84	0,20	-0,53	6,96	455,00	1,37	3,42	-1,36
FLEXADAP	7,28	31,00	0,43	-0,41	0,02	7,82	53,00	0,78	-0,61	-0,14	7,19	15,00	1,23	0,12	0,06	7,02	30,00	0,90	-0,24	-0,09	7,19	455,00	1,42	3,74	-1,41
TRAEQCOE	7,46	31,00	0,59	3,11	0,69	7,94	53,00	0,83	-0,16	-0,14	7,36	15,00	1,44	-0,78	-0,18	7,16	30,00	0,98	0,01	-0,27	7,32	455,00	1,54	3,90	-1,50
GCONFNEG	7,41	31,00	0,80	4,97	2,05	8,12	53,00	0,73	-0,65	0,08	7,24	15,00	1,26	0,04	-0,09	7,41	30,00	0,79	0,41	0,70	7,36	455,00	1,54	3,96	-1,55
INF/REF	6,95	31,00	0,56	1,12	1,09	7,91	53,00	0,89	0,13	-0,34	7,00	15,00	1,30	-0,88	0,32	7,19	30,00	0,74	-0,22	0,41	7,19	455,00	1,48	3,55	-1,40
ORINTARF	7,80	31,00	0,76	2,43	1,25	8,18	53,00	0,92	0,06	-0,40	7,50	15,00	1,42	-0,95	0,22	7,94	30,00	0,57	-0,60	0,58	7,50	455,00	1,52	4,54	-1,66
RECFEED	7,63	31,00	0,38	-0,23	0,35	8,41	53,00	0,82	-0,44	-0,30	7,69	15,00	1,29	-0,17	-0,44	7,79	30,00	0,70	1,12	0,54	7,59	455,00	1,63	4,52	-1,79
RELINTER	7,57	31,00	0,65	0,77	-0,83	7,94	53,00	0,80	0,00	-0,35	7,36	15,00	1,31	-0,88	0,08	7,44	30,00	0,86	-0,05	0,26	7,30	455,00	1,53	4,36	-1,65
TOMDECIS	7,19	31,00	0,66	4,17	1,59	7,77	53,00	0,88	0,42	-0,45	7,24	15,00	1,28	-0,85	0,18	7,23	30,00	0,75	-1,00	0,17	7,10	455,00	1,49	5,06	-1,66
TRANSPAR	6,89	31,00	0,42	1,07	-0,65	8,14	53,00	1,13	1,39	-1,11	7,62	15,00	1,23	-0,37	-0,17	7,01	30,00	0,96	-0,93	0,25	7,40	455,00	1,47	3,98	-1,39
VISAO	7,05	31,00	0,92	2,74	1,73	7,61	53,00	0,92	-0,39	-0,44	6,98	15,00	1,26	-0,59	0,27	7,19	30,00	0,70	0,14	0,92	7,02	455,00	1,52	4,14	-1,48
PROATIVI	7,20	31,00	0,42	-0,61	0,16	7,82	53,00	0,97	0,49	-0,65	7,14	15,00	1,29	-0,72	0,32	7,06	30,00	0,98	-0,55	-0,01	7,07	455,00	1,49	3,62	-1,38

Legenda: X<sub>m</sub> – Média da Amostra; S- Desvio-padrão; g<sub>1</sub> – Coeficiente de assimetria (Skewness); g<sub>2</sub> – Coeficiente de achatamento (Kurtosis).

## Apêndice II:

### Comparação Múltipla de Médias (Teste *Tukey*) para as Categorias

Tabela n.º 11 – Comparação Múltipla de Médias (Teste *Tukey*) para as Categorias.

Competências de Liderança	Categorias		Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
<b>Consideração</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Aptidão Técnica e Profissional</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Autoconfiança</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,01
	Gestores Operacionais	Oficiais Subalternos AdMil	0,00
	Aspirante RC_RV	Aspirantes da AM	0,00
<b>Autocontrolo</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Gestores Operacionais	Oficiais Subalternos AdMil	0,00
	Aspirantes RC_RV	Aspirantes da AM	0,00
<b>Capacidade de Resolver Problemas</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Comunicação</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Aspirante RC_RV	Aspirantes da AM	0,00
<b>Comunicação Assertiva</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Aspirantes RC_RV	Aspirantes da AM	0,05
<b>Coragem</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Gestores Operacionais	Oficiais Subalternos AdMil	0,00
<b>Promoção do Desenvolvimento</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Empatia</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Liderança Participativa</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Liderança por Delegação</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Flexibilidade e Adaptabilidade</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Trabalho de Equipa e Coesão</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00

<b>Gestor de Conflitos e Negociação</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Influência/ Referência</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Orientação para as Tarefas</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Relações Interpessoais</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Tomar Decisões</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Transparência</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Gestores Operacionais	Oficiais Subalternos AdMil	0,01
	Aspirantes RC_RV	Aspirantes da AM	0,03
<b>Visão</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Proatividade</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Esforço Extraordinário</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
	Gestores Operacionais	Oficiais Subalternos AdMil	0,01
<b>Eficácia</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00
<b>Satisfação</b>	Cadetes-Alunos 1º ano	Cadetes-Alunos 4º ano	0,00

## Apêndice JJ:

### Estrutura Síntese do TIA

Tabela n.º 12 – Estrutura do TIA.

Parte	Designação do Capítulo	Método Utilizado
	1 - Enquadramento do Trabalho de Investigação	
<b>Parte Teórica</b>	2 - Revisão da Literatura	Revisão da Literatura
	3 - Liderança: Competências, Modelos e Ensino	
<b>Parte Prática</b>	4 - Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	
	5 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados	Método Inquisitivo Método Indutivo
	6 - Conclusões e Recomendações	Método Indutivo

**Apêndice KK:**

**Matriz de Correlações: Oficiais Subalternos de Administração Militar**



Tabela n.º 13 – Matriz de Correlações: Oficiais Subalternos de AdMil.

Dimensões e Fatores Critério	Matriz de Correlações												
	CONSIDE	APTECPRO	AUTOCONF	AUTOCONT	CAPRPROB	COMUNICA	COMASSER	CORAGEM	PRODESEN	EMPATIA	LIDPART	LIDDELEG	FLEXADAP
CONSIDE													
APTECPRO	0,61**												
AUTOCONF	0,40**	0,52**											
AUTOCONT	0,72**	0,64**	0,78**										
CAPRPROB	0,67**	0,83**	0,55**	0,70**									
COMUNICA	0,71**	0,73**	0,58**	0,74**	0,70**								
COMASSER	0,52**	0,59**	0,45**	0,56**	0,55**	0,48**							
CORAGEM	0,50**	0,60**	0,60**	0,61**	0,69**	0,51**	0,56**						
PRODESEN	0,76**	0,59**	0,53**	0,76**	0,70**	0,57**	0,59**	0,61**					
EMPATIA	0,63**	0,47**	0,23	0,49**	0,54**	0,43**	0,64**	0,35*	0,55**				
LIDPART	0,28*	0,25	0,19	0,31*	0,35**	0,20	0,29*	0,15	0,35*	0,41**			
LIDDELEG	0,03	0,25	0,24	0,31*	0,16	0,17	0,36**	0,10	0,10	0,28*	0,49**		
FLEXADAP	0,60**	0,71**	0,45**	0,62**	0,66**	0,66**	0,48**	0,45**	0,59**	0,52**	0,29*	0,32*	
TRAEQCOE	0,70**	0,53**	0,48**	0,67**	0,59**	0,54**	0,59**	0,44**	0,74**	0,56**	0,48**	0,25	0,54**
GCONFNEG	0,59**	0,54**	0,60**	0,66**	0,57**	0,52**	0,63**	0,55**	0,69**	0,52**	0,40**	0,16	0,52**
INF/REF	0,64**	0,63**	0,64**	0,74**	0,62**	0,68**	0,59**	0,60**	0,78**	0,41**	0,25	0,19	0,57**
ORINTARF	0,75**	0,70**	0,54**	0,72**	0,77**	0,70**	0,51**	0,60**	0,79**	0,51**	0,30*	0,06	0,66**
RECFEED	0,82**	0,56**	0,42**	0,67**	0,61**	0,61**	0,47**	0,47**	0,61**	0,55**	0,41**	0,09	0,44**
RELINTER	0,69**	0,47**	0,49**	0,60**	0,54**	0,48**	0,48**	0,42**	0,65**	0,74**	0,39**	0,19	0,58**
TOMDECIS	0,64**	0,77**	0,57**	0,68**	0,78**	0,68**	0,60**	0,66**	0,73**	0,55**	0,22	0,25	0,69**
TRANSPAR	0,56**	0,47**	0,50**	0,67**	0,58**	0,55**	0,48**	0,50**	0,50**	0,45**	0,22	0,30*	0,48**
VISAO	0,59**	0,59**	0,51**	0,54**	0,64**	0,61**	0,47**	0,62**	0,57**	0,41**	0,09	0,04	0,59**
PROATIVI	0,68**	0,69**	0,52**	0,67**	0,75**	0,67**	0,49**	0,65**	0,63**	0,53**	0,25	0,16	0,66**
EsfExtra	0,56**	0,68**	0,51**	0,57**	0,75**	0,56**	0,44**	0,59**	0,59**	0,41**	0,25	0,00	0,54**
EFICACIA	0,66**	0,69**	0,57**	0,66**	0,75**	0,58**	0,50**	0,70**	0,68**	0,50**	0,27*	0,09	0,65**
SATISFA	0,65**	0,52**	0,38**	0,50**	0,64**	0,49**	0,39**	0,49**	0,59**	0,60**	0,33*	0,06	0,56**

Dimensões e Fatores Crítério	Matriz de Correlações												
	TRAEQCOE	GCONFNEG	INF/REF	ORINTARF	RECFEED	RELINTER	TOMDECIS	TRANSPAR	VISAO	PROATIVI	EsfExtra	EFICACIA	SATISFA
CONSIDE													
APTECPRO													
AUTOCONF													
AUTOCONT													
CAPRPROB													
COMUNICA													
COMASSER													
CORAGEM													
PRODESEN													
EMPATIA													
LIDPART													
LIDDELEG													
FLEXADAP													
TRAEQCOE													
GCONFNEG	0,62**												
INF/REF	0,65**	0,71**											
ORINTARF	0,68**	0,68**	0,83**										
RECFEED	0,64**	0,62**	0,66**	0,67**									
RELINTER	0,72**	0,56**	0,52**	0,61**	0,64**								
TOMDECIS	0,68**	0,56**	0,82**	0,81**	0,59**	0,62**							
TRANSPAR	0,66**	0,40**	0,55**	0,54**	0,51**	0,52**	0,62**						
VISAO	0,49**	0,54**	0,67**	0,66**	0,54**	0,60**	0,76**	0,53**					
PROATIVI	0,58**	0,58**	0,70**	0,78**	0,62**	0,59**	0,84**	0,66**	0,77**				
EsfExtra	0,56**	0,47**	0,60**	0,65**	0,51**	0,51**	0,70**	0,63**	0,60**	0,68**			
EFICACIA	0,61**	0,54**	0,74**	0,76**	0,63**	0,62**	0,79**	0,64**	0,67**	0,78**	0,83**		
SATISFA	0,63**	0,45**	0,52**	0,63**	0,53**	0,67**	0,60**	0,42**	0,56**	0,53**	0,77**	0,74**	

**Legenda:** (\*) Correlações significativas para 0,05; (\*\*) Correlações significativas para 0,01.

**Apêndice LL:**  
**Matriz de Correlações: Gestores Operacionais**

Tabela n.º 14 – Matriz de Correlações: Gestores Operacionais.

Dimensões e Fatores Crítério	Matriz de Correlações													
	CONSIDE	APTECPRO	AUTOCONF	AUTOCONT	CAPRPROB	COMUNICA	COMASSER	CORAGEM	PRODESEN	EMPATIA	LIDPART	LIDDELEG	FLEXADAP	
CONSIDE														
APTECPRO	0,28													
AUTOCONF	0,54**	0,09												
AUTOCONT	0,25	0,14	0,57**											
CAPRPROB	0,65**	0,24	0,51**	0,41*										
COMUNICA	0,37*	0,04	0,31	0,46*	0,53**									
COMASSER	0,73**	0,14	0,46*	0,35	0,67**	0,51**								
CORAGEM	0,07	0,06	0,49**	0,71**	0,35	0,52**	0,25							
PRODESEN	0,44*	0,05	0,41*	0,56**	0,75**	0,77**	0,58**	0,54**						
EMPATIA	0,74**	0,44*	0,49**	0,43*	0,82**	0,54**	0,75**	0,32	0,64**					
LIDPART	0,14	0,12	0,00	0,12	0,15	0,23	0,27	0,26	0,28	0,22				
LIDDELEG	0,09	0,26	0,13	0,42*	0,09	0,02	0,07	0,37*	0,05	0,19	0,79**			
FLEXADAP	0,56**	0,36	0,62**	0,69**	0,66**	0,39*	0,55**	0,41*	0,47**	0,67**	0,07	0,34		
TRAEQCOE	0,61**	0,18	0,45*	0,39*	0,78**	0,53**	0,70**	0,48**	0,75**	0,69**	0,26	0,05	0,54**	
GCONFNEG	0,72**	0,12	0,56**	0,52**	0,89**	0,65**	0,73**	0,51**	0,81**	0,79**	0,22	0,04	0,66**	
INF/REF	0,56**	0,04	0,42*	0,48*	0,76**	0,64**	0,76**	0,53**	0,81**	0,72**	0,19	0,10	0,42*	
ORINTARF	0,37*	0,05	0,29	0,23	0,57**	0,57**	0,47**	0,32	0,54**	0,49**	0,22	0,22	0,40*	
RECFEED	0,80**	0,29	0,70**	0,46*	0,86**	0,49**	0,76**	0,31	0,67**	0,81**	0,11	0,08	0,72**	
RELINTER	0,78**	0,40*	0,51**	0,44*	0,79**	0,45*	0,79**	0,27	0,59**	0,91**	0,22	0,16	0,63**	
TOMDECIS	0,70**	0,07	0,54**	0,50**	0,79**	0,47**	0,64**	0,32	0,58**	0,72**	0,00	0,19	0,69**	
TRANSPAR	0,43*	0,28	0,38*	0,56**	0,62**	0,40*	0,56**	0,52**	0,48**	0,68**	0,02	0,23	0,62**	
VISAO	0,50**	0,18	0,23	0,40*	0,67**	0,47**	0,49**	0,24	0,64**	0,69**	0,13	0,28	0,53**	
PROATIVI	0,61**	0,21	0,42*	0,48**	0,82**	0,55**	0,59**	0,44*	0,66**	0,84**	0,03	0,19	0,63**	
EsfExtra	0,66**	0,03	0,62**	0,53**	0,79**	0,58**	0,64**	0,54**	0,69**	0,71**	0,06	0,19	0,71**	
EFICACIA	0,57**	0,14	0,51**	0,37*	0,62**	0,63**	0,59**	0,34	0,57**	0,72**	0,10	0,06	0,52**	
SATISFA	0,69**	0,15	0,61**	0,47**	0,70**	0,66**	0,64**	0,34	0,68**	0,72**	0,18	0,06	0,62**	

Dimensões e Fatores Crítério	Matriz de Correlações												
	TRAEQCOE	GCONFNEG	INF/REF	ORINTARF	RECFEED	RELINTER	TOMDECIS	TRANSPAR	VISAO	PROATIVI	EsfExtra	EFICACIA	SATISFA
CONSIDE													
APTECPRO													
AUTOCONF													
AUTOCONT													
CAPRPROB													
COMUNICA													
COMASSER													
CORAGEM													
PRODESEN													
EMPATIA													
LIDPART													
LIDDELEG													
FLEXADAP													
TRAEQCOE													
GCONFNEG	0,86**												
INF/REF	0,80**	0,84**											
ORINTARF	0,53**	0,63**	0,42*										
RECFEED	0,71**	0,82**	0,64**	0,58**									
RELINTER	0,73**	0,78**	0,77**	0,44*	0,81**								
TOMDECIS	0,50**	0,76**	0,62**	0,44*	0,83**	0,69**							
TRANSPAR	0,57**	0,60**	0,50**	0,47**	0,59**	0,64**	0,51**						
VISAO	0,54**	0,70**	0,69**	0,32	0,57**	0,63**	0,68**	0,42*					
PROATIVI	0,67**	0,78**	0,64**	0,66**	0,78**	0,79**	0,76**	0,80**	0,65**				
EsfExtra	0,75**	0,81**	0,65**	0,57**	0,83**	0,68**	0,80**	0,65**	0,58**	0,82**			
EFICACIA	0,52**	0,57**	0,49**	0,56**	0,73**	0,65**	0,64**	0,64**	0,44*	0,80**	0,80**		
SATISFA	0,62**	0,69**	0,58**	0,46*	0,80*	0,70**	0,73**	0,58**	0,51**	0,74**	0,83**	0,92**	

**Legenda:** (\*) Correlações significativas para 0,05; (\*\*) Correlações significativas para 0,01.

**Apêndice MM:**  
**Matriz de Correlações: Aspirantes da Academia Militar**

Tabela n.º 15 – Matriz de Correlações: Aspirantes da Academia Militar.

Dimensões e Fatores Critério	Matriz de Correlações												
	CONSIDE	APTECPRO	AUTOCONF	AUTOCONT	CAPRPROB	COMUNICA	COMASSER	CORAGEM	PRODESEN	EMPATIA	LIDPART	LIDDELEG	FLEXADAP
CONSIDE													
APTECPRO	0,87**												
AUTOCONF	0,46**	0,56**											
AUTOCONT	0,55**	0,66**	0,75**										
CAPRPROB	0,93**	0,85**	0,45**	0,54**									
COMUNICA	0,58**	0,69**	0,67**	0,77**	0,61**								
COMASSER	0,57**	0,64**	0,47**	0,71**	0,51**	0,63**							
CORAGEM	0,58**	0,71**	0,74**	0,70**	0,59**	0,66**	0,55**						
PRODESEN	0,42**	0,51**	0,58**	0,63**	0,40**	0,61**	0,50**	0,53**					
EMPATIA	0,88**	0,80**	0,34*	0,46**	0,89**	0,54**	0,52**	0,43**	0,39**				
LIDPART	0,05	0,02	0,07	0,02	0,07	0,09	0,02	0,19	0,14	0,12			
LIDDELEG	0,48**	0,51**	0,39**	0,36*	0,40**	0,48**	0,41**	0,52**	0,34*	0,30	0,14		
FLEXADAP	0,59**	0,72**	0,61**	0,76**	0,56**	0,70**	0,66**	0,71**	0,64**	0,53**	0,11	0,54**	
TRAEQCOE	0,92**	0,86**	0,38*	0,50**	0,91**	0,57**	0,52**	0,50**	0,48**	0,92**	0,14	0,45**	0,55**
GCONFNEG	0,94**	0,85**	0,37*	0,53**	0,92**	0,58**	0,61**	0,50**	0,46**	0,92**	0,14	0,42**	0,56**
INF/REF	0,84**	0,83**	0,59**	0,68**	0,86**	0,68**	0,50**	0,68**	0,59**	0,81**	0,04	0,45**	0,68**
ORINTARF	0,70**	0,78**	0,67**	0,62**	0,62**	0,62**	0,61**	0,79**	0,55**	0,52**	0,00	0,62**	0,70**
RECFEED	0,90**	0,86**	0,39**	0,46**	0,92**	0,54**	0,53**	0,52**	0,40**	0,93**	0,10	0,39**	0,56**
RELINTER	0,96**	0,86**	0,38*	0,47**	0,93**	0,52**	0,51**	0,49**	0,39**	0,93**	0,12	0,39**	0,52**
TOMDECIS	0,92**	0,84**	0,39**	0,48**	0,96**	0,54**	0,50**	0,50**	0,33*	0,91**	0,07	0,36*	0,50**
TRANSPAR	0,63**	0,67**	0,49**	0,56**	0,54**	0,58**	0,56**	0,54**	0,56**	0,58**	0,11	0,65**	0,70**
VISAO	0,89**	0,81**	0,39**	0,48**	0,91**	0,58**	0,50**	0,48**	0,42**	0,95**	0,06	0,40**	0,59**
PROATIVI	0,42**	0,40**	0,26	0,34*	0,34*	0,25	0,42**	0,35*	0,39**	0,42**	0,01	0,28	0,54**
EsfExtra	0,87**	0,82**	0,45**	0,49**	0,91**	0,60**	0,40**	0,56**	0,49**	0,91**	0,11	0,32*	0,57**
EFICACIA	0,90**	0,83**	0,47**	0,48**	0,94**	0,62**	0,46**	0,60**	0,41**	0,88**	0,06	0,42**	0,57**
SATISFA	0,85**	0,80**	0,43**	0,50**	0,90**	0,65**	0,42**	0,53**	0,55**	0,86**	0,29	0,45**	0,55**

Dimensões e Fatores Critério	Matriz de Correlações												
	TRAEQCOE	GCONFNEG	INF/REF	ORINTARF	RECFEED	RELINTER	TOMDECIS	TRANSPAR	VISAO	PROATIVI	EsfExtra	EFICACIA	SATISFA
CONSIDE													
APTECPRO													
AUTOCONF													
AUTOCONT													
CAPRPROB													
COMUNICA													
COMASSER													
CORAGEM													
PRODESEN													
EMPATIA													
LIDPART													
LIDDELEG													
FLEXADAP													
TRAEQCOE													
GCONFNEG	0,95**												
INF/REF	0,86**	0,84**											
ORINTARF	0,59**	0,64**	0,71**										
RECFEED	0,93**	0,95**	0,82**	0,67**									
RELINTER	0,93**	0,94**	0,84**	0,64**	0,96**								
TOMDECIS	0,92**	0,97**	0,84**	0,59**	0,92**	0,94**							
TRANSPAR	0,63**	0,61**	0,67**	0,67**	0,60**	0,593**	0,52**						
VISAO	0,93**	0,92**	0,85**	0,55**	0,91**	0,92**	0,94**	0,57**					
PROATIVI	0,42**	0,43**	0,41**	0,33*	0,40**	0,39**	0,40**	0,27	0,50**				
EsfExtra	0,89**	0,88**	0,87**	0,60**	0,91**	0,91**	0,90**	0,54**	0,93**	0,41**			
EFICACIA	0,91**	0,88**	0,84**	0,61**	0,91**	0,91**	0,94**	0,50**	0,93**	0,43**	0,93**		
SATISFA	0,91**	0,88**	0,85**	0,58**	0,86**	0,88**	0,89**	0,54**	0,90**	0,40**	0,93**	0,93**	

**Legenda:** (\*) Correlações significativas para 0,05; (\*\*) Correlações significativas para 0,01.



**Apêndice NN:**  
**Matriz de Correlações: Aspirantes RC/RV**

Tabela n.º 16 – Matriz de Correlações: Aspirantes RC/RV.

Dimensões e Fatores Critério	Matriz de Correlações												
	CONSIDE	APTECPRO	AUTOCONF	AUTOCONT	CAPRPROB	COMUNICA	COMASSER	CORAGEM	PRODESEN	EMPATIA	LIDPART	LIDDELEG	FLEXADAP
CONSIDE													
APTECPRO	0,31												
AUTOCONF	0,05	0,33											
AUTOCONT	0,03	0,24	0,35										
CAPRPROB	0,37*	0,41*	0,02	0,19									
COMUNICA	0,04	0,22	0,11	0,23	0,07								
COMASSER	0,15	0,14	0,11	0,09	0,05	0,09							
CORAGEM	0,22	0,13	0,35	0,33	0,06	0,08	0,17						
PRODESEN	0,45*	0,75**	0,12	0,21	0,37*	0,26	0,19	0,08					
EMPATIA	0,13	0,16	0,41	0,12	0,16	0,11	0,19	0,24	0,33				
LIDPART	0,34	0,30	0,00	0,03	0,03	0,19	0,11	0,04	0,33	0,32			
LIDDELEG	0,32	0,36*	0,10	0,22	0,22	0,14	0,23	0,19	0,34	0,16	0,44**		
FLEXADAP	0,22	0,25	0,13	0,23	0,28	0,10	0,24	0,21	0,22	0,35	0,12	0,14	
TRAEQCOE	0,38*	0,70**	0,12	0,02	0,65**	0,24	0,14	0,02	0,56**	0,35	0,28	0,37*	0,45*
GCONFNEG	0,45*	0,81**	0,32	0,27	0,39*	0,23	0,12	0,15	0,83**	0,05	0,20	0,25	0,12
INF/REF	0,23	0,28	0,15	0,19	0,00	0,03	0,06	0,02	0,54**	0,19	0,04	0,02	0,17
ORINTARF	0,47**	0,85**	0,29	0,25	0,49**	0,00	0,15	0,23	0,77**	0,13	0,18	0,32	0,25
RECFEED	0,24	0,19	0,05	0,23	0,08	0,02	0,18	0,13	0,29	0,09	0,12	0,08	0,13
RELINTER	0,31	0,64**	0,07	0,30	0,27	0,23	0,30	0,19	0,32	0,29	0,31	0,56**	0,27
TOMDECIS	0,45*	0,76**	0,20	0,16	0,69**	0,12	0,08	0,03	0,57**	0,11	0,03	0,25	0,23
TRANSPAR	0,41*	0,08	0,16	0,04	0,21	0,29	0,12	0,14	0,28	0,08	0,08	0,00	0,09
VISAO	0,46**	0,70**	0,26	0,01	0,33	0,07	0,12	0,08	0,68**	0,27	0,19	0,16	0,33
PROATIVI	0,35	0,58**	0,02	0,02	0,40*	0,22	0,14	0,13	0,45**	0,28	0,27	0,26	0,35
EsfExtra	0,54**	0,50**	0,08	0,07	0,43*	0,22	0,30	0,08	0,56**	0,25	0,27	0,35	0,38(*)
EFICACIA	0,51**	0,45*	0,10	0,18	0,47**	0,20	0,46*	0,24	0,36**	0,20	0,29	0,52**	0,42*
SATISFA	0,46*	0,32	0,03	0,05	0,36*	0,26	0,47*	0,27	0,25	0,21	0,42**	0,59**	0,37*

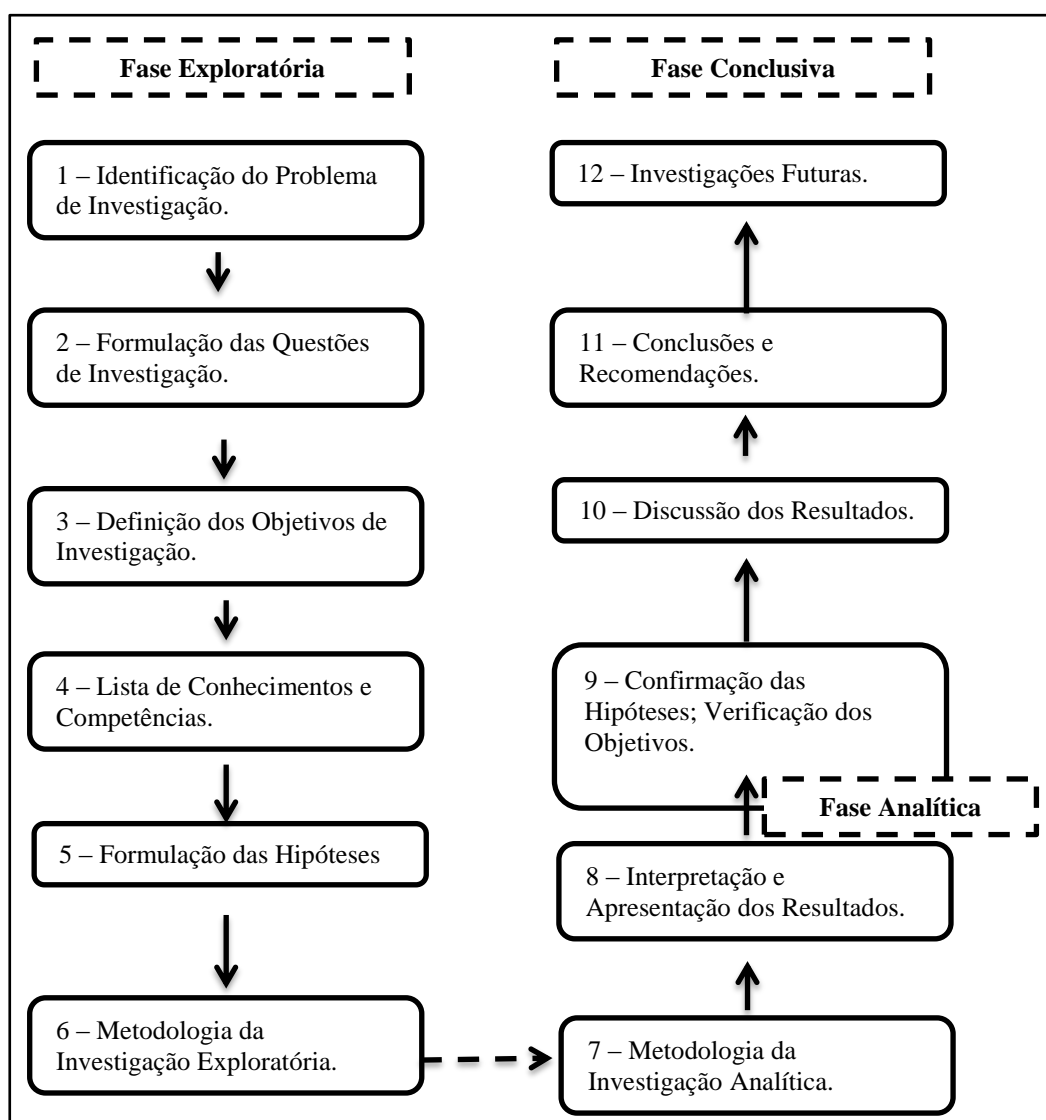
Dimensões e Fatores Crítico	Matriz de Correlações												
	TRAEQCOE	GCONFNEG	INF/REF	ORINTARF	RECFEED	RELINTER	TOMDECIS	TRANSPAR	VISAO	PROATIVI	EsfExtra	EFICACIA	SATISFA
CONSIDE													
APTECPRO													
AUTOCONF													
AUTOCONT													
CAPRPROB													
COMUNICA													
COMASSER													
CORAGEM													
PRODESEN													
EMPATIA													
LIDPART													
LIDDELEG													
FLEXADAP													
TRAEQCOE													
GCONFNEG	0,45*												
INF/REF	0,15	0,57**											
ORINTARF	0,60**	0,80**	0,29										
RECFEED	0,05	0,39*	0,39*	0,24									
RELINTER	0,59**	0,35	0,16	0,53**	0,18								
TOMDECIS	0,72**	0,73**	0,28	0,77**	0,09	0,56**							
TRANSPAR	0,16	0,20	0,49**	0,07	0,05	0,35	0,23						
VISAO	0,56**	0,71**	0,56**	0,72**	0,47**	0,28	0,68**	0,03					
PROATIVI	0,55**	0,54**	0,35	0,43*	0,03	0,54**	0,56**	0,00	0,38*				
EsfExtra	0,61**	0,46	0,22	0,39*	0,02	0,43*	0,44*	0,10	0,24	0,62**			
EFICACIA	0,67**	0,23	0,10	0,35	0,06	0,55**	0,44*	0,26	0,23	0,46**	0,77**		
SATISFA	0,62**	0,11	0,12	0,21	0,06	0,54**	0,31	0,24	0,13	0,45*	0,67**	0,92**	

**Legenda:** (\*) Correlações significativas para 0,05; (\*\*) Correlações significativas para 0,01.

## **Anexos**

## Anexo A:

### Etapas do Processo de Investigação



**Figura n.º 3 – Etapas do Processo de Investigação.**

Fonte: Sarmiento (2008, p. 9).

## Anexo B:

### Gestão e Liderança como Dois Processos Separados

Quadro n.º 6 – Gestão e Liderança como Dois Processos Separados.

	Gestão	Liderança
<b>Que devemos fazer?</b>	<b>Planear e Orçamentar</b> – Estabelecer passos detalhados para atingir os resultados necessários; alocar os recursos necessários para que isso aconteça.	<b>Estabelecer a direção</b> – Através de uma visão do futuro; desenvolver estratégias para produzir as mudanças necessárias ao alcance dessa visão.
<b>Como encorajamos os nossos colaboradores a produzir os resultados necessários?</b>	<b>Organizar e gerir o pessoal</b> – estabelecer estruturas para cumprir as exigências planeadas; delegar responsabilidades e dar autoridade para executar o plano, dando as políticas e os procedimentos; monitorizar a implementação.	<b>Alinhar as pessoas comunicando</b> – através de palavras e ações incentivar todos cuja cooperação possa ser necessária; influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e aceitem a validade das estratégias utilizadas.
<b>Tornar Realidade</b>	<b>Controlar e Resolver Problemas</b> – monitorizar detalhadamente resultados face ao planeado com algum pormenor; identificar os desvios; planear e organizar de forma a resolver esses problemas.	<b>Motivar e Inspirar</b> – incentivar as pessoas a ultrapassar os grandes obstáculos à mudança; satisfação das necessidades humanas básicas, mas não realizadas.
<b>Resultados</b>	<b>Produz um determinado nível de previsibilidade e ordem</b> – tem o potencial de produzir, consistentemente, resultados-chave esperados pelas partes interessadas.	<b>Produz mudanças</b> – por vezes até a um nível drástico, tem o potencial de produzir mudanças extremamente úteis; apoiam o desenvolvimento da organização.

Fonte: Hooper e Porter (2013, p. 72).

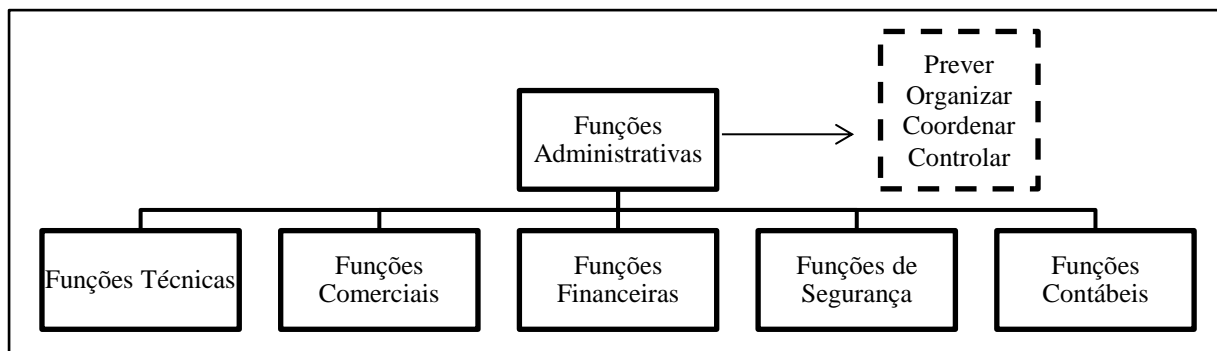
## Anexo C: O Gestor e o Líder

Quadro n.º 7 – O Gestor e o Líder.

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porque
Desperto para a base	Desperta para o horizonte
Imita	Origina
Aceita o <i>status quo</i>	Desafio o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
Os Gestores operam dentro da cultura	Os Líderes criam cultura

**Fonte:** Hooper e Porter (2013, p. 72).

**Anexo D:**  
**As Seis Funções Básicas da Empresa para Fayol**



**Figura n.º 4 – As Seis Funções Básicas da Empresa para Fayol.**

**Fonte:** Chiavenato (2003b, p. 81).



## Anexo E:

### As Funções do Gestor segundo Fayol

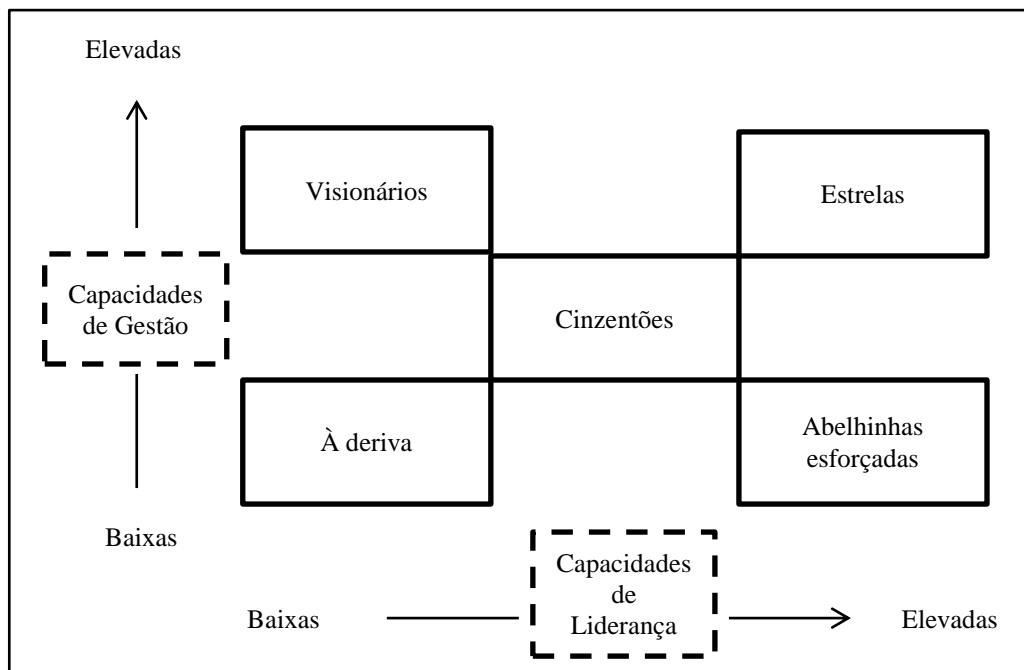
**Quadro n.º 8 - As Funções do Gestor segundo Fayol.**

<b>Funções</b>	<b>Definição</b>
<b>Previsão</b>	Avalia o futuro e o aprovisionamento dos recursos em função dele.
<b>Organização</b>	Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
<b>Comando</b>	Leva a organização a funcionar. O seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregadores no interesse dos aspetos globais do negócio.
<b>Coordenação</b>	Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando o trabalho e o sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.
<b>Controlo</b>	Consiste na verificação para certificar se tudo corre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros do intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

**Fonte:** Chiavenato (2003b, p. 81).

## Anexo F:

### A Matriz Liderança/Gestão: Cinco Configurações Possíveis



**Figura n.º 5 – A Matriz Liderança/Gestão: Cinco Configurações Possíveis.**

**Fonte:** Rego e Cunha (2007, p. 184).

## Anexo G:

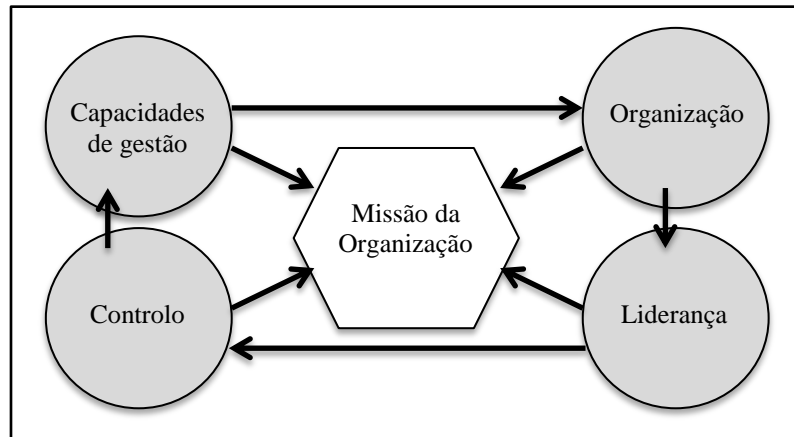
### A Liderança Estratégica como Resultante da Conciliação das Lideranças Visionária e Gestionária

**Quadro n.º 9 – A liderança Estratégica como Resultante da Conciliação das Lideranças Visionária e Gestionária.**

Liderança Visionária	Liderança Gestionária	Liderança Estratégica
É proativo, muda o modo de as pessoas pensarem acerca do que é desejável, possível e necessário.	É reativo, adota atitudes passivas perante os objetivos, os seus objetivos radicam a necessidade, mais do que em desejos ou sonhos.	Combina sinergisticamente as lideranças visionária e gestionária.
Relaciona-se com as pessoas de modo intuitivo e empático.	Vê-se a si próprio como conservador e regulador da ordem existente.	Enfatiza o comportamento ético e as decisões baseadas em valores
Trabalha na organização, mas não pertence à organização.	Relaciona-se com as pessoas de acordo com os seus papéis no processo decisório.	Concilia as operações quotidianas com as responsabilidades de longo prazo.
Orienta-se para o desenvolvimento das pessoas e com o futuro da organização. Acreditam no elevado desempenho das pessoas	Envolve-se em situações e contextos característicos das atividades quotidianas	Formula e implementa estratégias com impacto imediato mas que preservam a estabilidade e desenvolvimento organizacional a longo prazo.
Decide frequentemente com base em valores.	Raramente decide com base em valores.	Tem elevadas expectativas de desempenho acerca dos superiores, dos pares, dos subordinados e dele próprio
Orienta-se para a inovação, o capital humano e o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade a longo prazo	Orienta-se para os comportamentos de curto prazo e baixo custo, fitando o desempenho financeiro.	Usa o pensamento linear e não linear.
Acredita nas escolhas estratégicas, isto é, nas que fazem a diferença na sua organização e no ambiente.	Acredita no determinismo, isto é, que as escolhas que faz são determinadas pelo ambiente interno e externo.	Usa metáforas, analogias e modelos que permitam a justaposição de conceitos aparentemente contraditórios.
	Utiliza o pensamento linear.	Acredita nas escolhas estratégicas, isto é, nas que fazem a diferença na sua organização e no ambiente.

Fonte: Rego e Cunha (2007, p. 183).

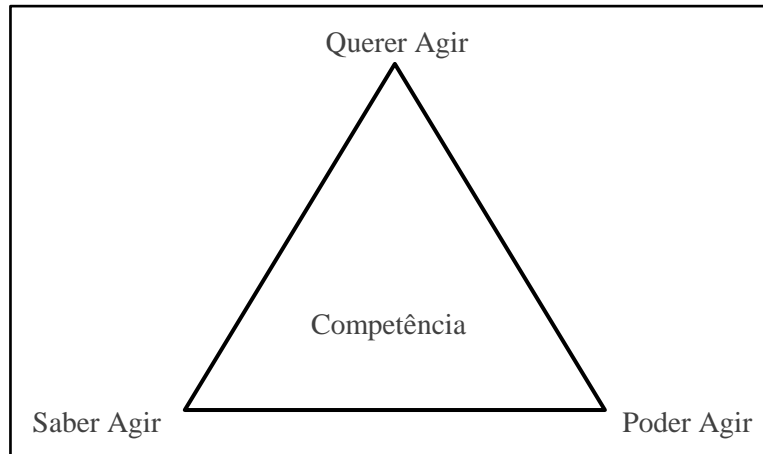
## Anexo H: Funções da Gestão



**Figura n.º 6 – Funções da Gestão.**

**Fonte:** Santos (2008, p. 183).

**Anexo I:**  
**Os Três Fatores Caracterizadores das Competências**



**Figura n.º 7 – Os Três Fatores Caracterizadores das Competências.**

**Fonte:** Le Boterf (1998).

## Anexo J:

### Componentes da Competência

**Quadro n.º 10 – Componentes da Competência.**

Componentes da Competência	Significado
<i>Knowledge</i> (conhecimento)	Informações indispensáveis para a realização das tarefas agregadas a uma determinada função; são adquiridas através da educação formal, formação profissional ou experiência profissional.
<i>Skill</i> (capacidade)	Perícia na utilização de instrumentos e equipamentos numa função, podendo ser adquiridas através do ambiente educacional ou ser aprendida no trabalho informalmente.
<i>Ability</i> (habilidade)	Sinónimo de atributos ou aptidões, geralmente medidas através de testes que fornecem estimativas do grau que a pessoa possui de uma capacidade específica para realizar uma tarefa.
<i>Other</i> (outras)	Características adicionais necessárias para um bom desempenho no trabalho, como: atitudes, personalidade ou outras, como iniciativa, criatividade e improviso.

**Fonte:** Harvey (1991).

## Anexo K:

### Domínio e Tipo de Competências

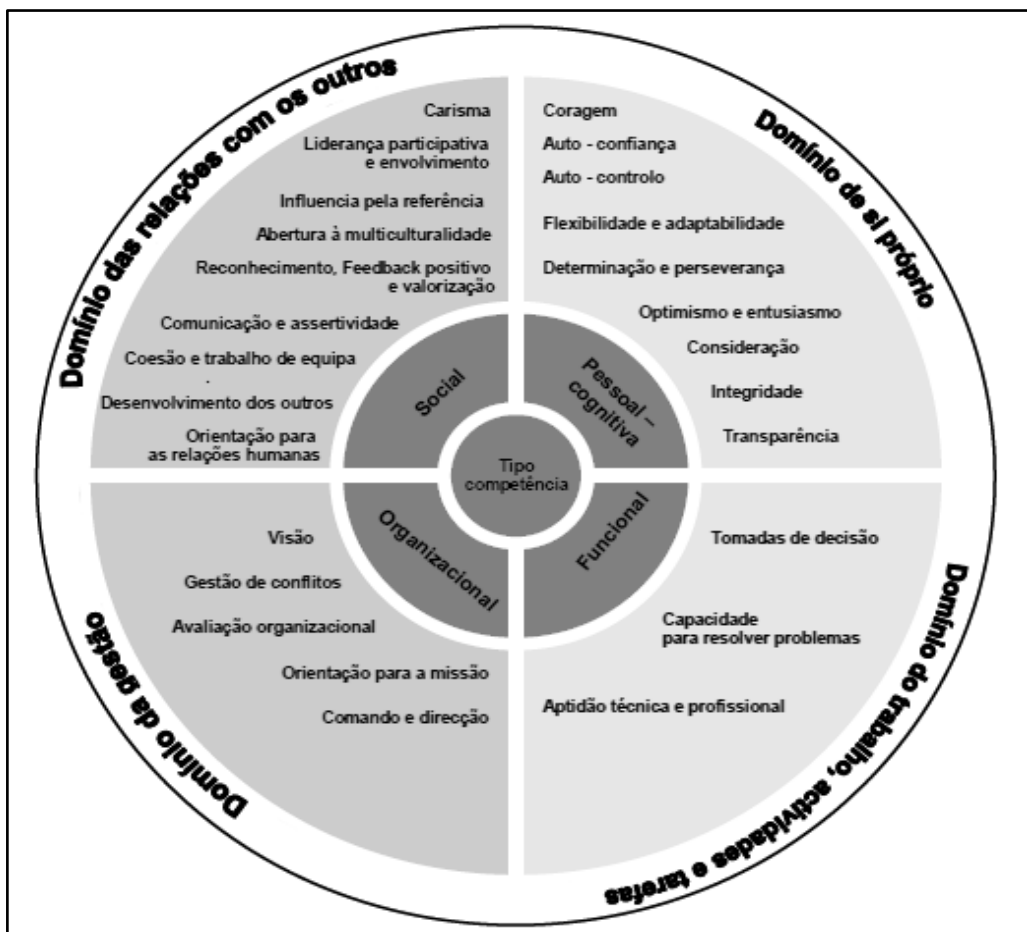


Figura n.º 8 – Domínio e Tipo de Competências.

Fonte: Rouco (2012, p. 334).